


Mayo de 2011

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	---	--

## CONFERENCIA

### 37.º período de sesiones

Roma, 25 de junio – 2 de julio de 2011

### Informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO

#### Resumen

- En respuesta a la petición realizada por la Conferencia en su Resolución 4/2009 sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA), el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) presenta este informe a la Conferencia de la FAO en su 37.º período de sesiones.
- En la primera parte (introducción) se contextualiza el informe, mientras que en la segunda parte se describen los progresos cuantitativos realizados en la aplicación del PIA tanto durante el bienio 2010-11 como en general desde 2009. Además de ofrecer una panorámica de los beneficios conseguidos, se abordan diversas medidas relativas a esferas intersectoriales del programa del PIA, tales como la gestión del riesgo, el cambio de la cultura y la comunicación.
- En la tercera parte se analizan, por esferas temáticas, los principales avances conseguidos en el proceso de cambio en la Organización durante el período incluido en el informe y se aborda el alcance al completo de la aplicación del PIA en las siguientes áreas sustantivas: i) la gestión orientada a la consecución de resultados, ii) el funcionamiento unificado de la Organización, iii) los recursos humanos, iv) la mejora de los sistemas administrativos y de gestión y v) la gobernanza eficaz y la supervisión. Se incluye, asimismo, un resumen de la financiación y los gastos del programa del PIA en el bienio 2010-11.
- En el apartado dedicado a la *gestión orientada a la consecución de resultados* se abordan tres aspectos principales, a saber, i) el establecimiento de las prioridades en la labor técnica de la Organización, reconocido como un ejercicio constante que se ha realizado activamente y en el que se han conseguido ciertos progresos, si bien el proceso de establecimiento de prioridades todavía no se ha instaurado al completo; ii) la movilización de recursos, para la cual se estaba elaborando una estrategia mediante la que se establecía la manera en que los recursos procedentes de los asociados de la FAO se asignaban a las prioridades acordadas; y iii) la gestión del riesgo institucional, un ámbito en el que el trabajo se preveía finalizar según lo previsto.
- En el apartado sobre el *funcionamiento unificado de la Organización*, el CoC-EEI debatió en profundidad la *Visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas* en

*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 los ejemplares que han recibido y se abstengan de pedir copias adicionales. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet [www.fao.org](http://www.fao.org).*

relación con la medida 3.84 del PIA. Si bien se realizaron avances notables en el programa de descentralización, todavía quedaba mucho por hacer para mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Era necesario realizar un análisis de seguimiento para hacer frente a las deficiencias, los desafíos, los riesgos y los problemas relacionados con la descentralización a corto, medio y largo plazo.

- En relación con los *recursos humanos*, a los que se otorgó la importancia debida en el PIA, se indican los avances realizados en los ámbitos principales, tales como el marco estratégico de recursos humanos, el apoyo al sistema de información sobre gestión de recursos humanos, el marco de competencias, la evaluación del rendimiento, el perfeccionamiento del personal, la contratación, la rotación, la representación geográfica y de ambos sexos y el Programa de profesionales subalternos.
- En cuanto a la *mejora de los sistemas administrativos y de gestión*, se informa acerca de los notables progresos realizados en diversos ámbitos, desde las importantes iniciativas relacionadas con las compras y las contrataciones emprendidas en la Sede y las oficinas descentralizadas, el proyecto de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la mejora de los sistemas de información y la infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hasta la revisión del Manual de la FAO y el proyecto de modernización de la gestión de los registros.
- En lo concerniente a la *gobernanza eficaz y la supervisión*, los principales ámbitos en los que se informa de que se han realizado progresos son: la aprobación de la Carta de la Oficina de Evaluación, de un reglamento para el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos y del mandato del Comité de Ética y la formulación de programas de trabajo plurianuales para el Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas. En 2011 y 2012 los otros órganos rectores pertinentes elaborarán programas similares.
- En la cuarta parte del informe se esboza el *camino por recorrer* mediante una descripción de los pasos futuros del proceso de renovación en el marco del programa del PIA para el próximo bienio, incluidos los recursos necesarios para ello. Se incluyen, asimismo, las disposiciones relativas al seguimiento de la gobernanza propuestas para 2012-13, con arreglo a las cuales las funciones de supervisión de la aplicación del PIA se realizarían normalmente mediante la estructura existente de órganos rectores, tal como se indica en un proyecto de Resolución de la Conferencia proporcionado en un documento aparte (C 2011/LIM/15).
- El presente informe se complementa con tres apéndices en los que se incluyen, respectivamente:
  - i) la Resolución 4/2009 sobre el PIA;
  - ii) las disposiciones organizativas para el CoC-EEI en el bienio 2010-11;
  - iii) un informe de la Administración en el que se detallan en profundidad los principales ámbitos de la aplicación del PIA en el bienio 2010-11, con un apéndice en Internet.

#### **Medidas que se proponen a la Conferencia**

- Se pide a la Conferencia que haga suyo el Informe del CoC-EEI sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO y que ofrezca orientaciones al respecto según lo considere necesario.

***Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:***

Sr. Luc Guyau  
Presidente del CoC-EEI

# Informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO

## Índice

*Siglas*

*Prólogo del Presidente*

*Mensaje del Director General*

### **I. Introducción**

### **II. Aplicación general del PIA**

#### **A. Progresos cuantitativos**

#### **B. Ciclo del programa de reforma**

#### **C. Esferas intersectoriales de aplicación del PIA**

1. Gestión eficaz del riesgo
2. Comunicación orientada
3. Refuerzo de la capacitación y promoción del cambio de la cultura
4. Prioridad a la obtención de beneficios

### **III. Principales ámbitos prioritarios en el proceso de cambio**

#### **A. Gestión orientada a la consecución de resultados**

1. Establecimiento de prioridades en la labor técnica de la Organización
2. Movilización de recursos
3. Gestión del riesgo institucional

#### **B. Funcionamiento unificado de la Organización**

1. Visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas
2. Estructura de la Sede
3. Asociaciones
4. Delegación de competencias a las oficinas descentralizadas

#### **C. Recursos humanos**

1. Marco estratégico de recursos humanos
2. Perfeccionamiento del personal
3. Contratación
4. Marco de competencias
5. Evaluación del rendimiento
6. Apoyo al sistema de recursos humanos
7. Políticas de recursos humanos y nuevas funciones en apoyo de la reforma de los recursos humanos

#### **D. Mejora de los sistemas administrativos y de gestión**

1. Revisión del Manual de la FAO
2. Mejora de la red de tecnología de la información
3. Iniciativas relacionadas con las compras y contrataciones
4. Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
5. Proyecto de modernización de la gestión de los registros

#### **E. Gobernanza eficaz y supervisión**

1. Carta de la Oficina de Evaluación
2. Comité de Ética
3. Programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores
4. Reglamentos de los órganos rectores
5. Procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General.

6. Evaluación de las reformas de la gobernanza

**F. Financiación y gastos del programa del PIA en el bienio 2010-11**

**IV. El camino por recorrer**

**A. El programa del PIA en 2012-13**

**B. Disposiciones para el seguimiento por parte de los órganos rectores**

**Apéndices**

- Apéndice 1: Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el PIA.
- Apéndice 2: Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en el bienio 2010-11 (miembros de la Mesa y calendario de reuniones).
- Apéndice 3: Informe de la Administración sobre la aplicación del PIA en el bienio 2010-11.

**SIGLAS**

AUD	Oficina del Inspector General
CCLM	Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos
CoC-EEI	Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO
EACC	Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas
EEI	Evaluación externa independiente de la FAO
FAOR	Representantes de la FAO
GBR	gestión basada en los resultados
GRI	gestión del riesgo institucional
GTCA	Grupo de trabajo de composición abierta sobre medidas destinadas a aumentar la eficiencia de los órganos rectores, incluida la representación
ICC	Presidente Independiente del Consejo
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ODM	Objetivo
.e Desarrollo del Milenio	
ONG/OSC	organización no gubernamental/organización de la sociedad civil
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PIA	Plan inmediato de acción (para la renovación de la FAO)
PPM	Plan a plazo medio
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
PTPA	Programa de trabajo plurianual
RGO	Reglamento General de la Organización
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
TIC/TI	tecnologías de la información y la comunicación/tecnología de la información

## PRÓLOGO DEL PRESIDENTE

1. De acuerdo con los informes sometidos al examen de la Conferencia en 2008 y 2009, me corresponde, en mi calidad de Presidente del Comité, presentar este tercer documento, el cual también constituye un elemento decisivo del seguimiento del proceso de renovación de la FAO. Da cuenta de la realidad y el dinamismo de las reformas emprendidas bajo la autoridad del Director General, gracias a la movilización de todos los servicios y la participación activa de los Miembros.

2. En primer lugar, deseo expresar mi gratitud por la confianza que los Miembros han demostrado al nombrarme para presidir los trabajos del Comité. Aprovecho esta oportunidad para agradecer igualmente a los dos Vicepresidentes y a todos los miembros de la Mesa, así como a la Secretaría, su apoyo constante a lo largo de las reuniones del Comité durante casi dos años.

3. El aumento acelerado de los precios de los productos agrícolas en 2008 y las incertidumbres que pesan sobre 2011, la crisis financiera, las frecuentes catástrofes naturales y la violencia de las crisis políticas que se suceden una detrás de otra no son sino los principales factores determinantes, junto con otros de carácter estructural, de una inseguridad alimentaria creciente. Se trata de una amenaza grave que afecta principalmente a los más pobres, con una magnitud —mil millones de personas hambrientas— que todos consideramos inaceptable y que nos obliga a actuar.

4. Actuar: ese es efectivamente el reto del proceso de reforma. La Evaluación externa independiente concluyó en 2007 que “si la FAO no existiera, habría que inventarla” y los Miembros aprobaron en 2008, por unanimidad, el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO. Esta evolución fundamental pretende proporcionar a la comunidad internacional una institución renovada, la pieza maestra de su lucha contra el hambre y la pobreza, en estrecha coordinación con las otras estructuras afectadas, principalmente las que tienen sede en Roma.

5. Al igual que en los dos informes precedentes, y de conformidad con el mandato que recibió de la Conferencia en la Resolución 4/2009, de 19 de noviembre de 2009, el Comité presenta los progresos reales que ha podido observar, pero también promover, en el ejercicio de su función de supervisión. A este respecto, cabe destacar la buena articulación del funcionamiento del Comité con el de los órganos rectores, en particular el Consejo.

6. Entre estos avances, de acuerdo con el PIA, cabe mencionar en particular la mejora de los sistemas administrativos y de gestión, la transformación de la función de los recursos humanos, la formulación de programas plurianuales de trabajo de los órganos rectores, la mejora de la eficacia en la preparación y dirección de sus períodos de sesiones, el nuevo papel de las conferencias regionales y la continuación del proceso de descentralización. Se ha elaborado un plan detallado que permite seguir de cerca los progresos de la reforma, y que confirma que la mayoría de los objetivos están a punto de ser alcanzados.

7. Teniendo en cuenta estos progresos, conviene realizar la transición siguiente:

- se propone que el Consejo asuma la dirección del PIA, con la ayuda de los diversos comités y de las conferencias regionales;
- sobre el terreno, los beneficios de la reforma deben notarse más, en particular mediante una mejor definición de las prioridades de la Organización, para garantizar el uso óptimo de sus recursos, así como a través de una descentralización y un control eficaces, respetando el principio de funcionamiento unificado de la Organización.

8. La reforma no es un fin en sí mismo. A punto de concluirse, y totalmente integrada por la Organización, debe constituir una garantía para el nuevo Director General, quien asumirá el cargo en enero de 2012, de que dispondrá de una estructura sustancialmente reformada en buen funcionamiento y lista para responder a los enormes desafíos que se plantean. Para ello, deberán mantenerse y reforzarse la cohesión de los Miembros entre sí y el vínculo permanente con la labor de la Secretaría, que constituye una de las claves del éxito actual, ya que son la base de las victorias del día de mañana contra el hambre y la pobreza.

Luc Guyau  
Presidente del Comité de la Conferencia para el Seguimiento  
de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI)

## MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

1. La renovación de la FAO sigue siendo crucial para ayudar a los Miembros a afrontar con éxito los retos que supone construir un mundo que disfrute de la seguridad alimentaria de manera económica y socialmente sostenible. La aplicación del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA) ha continuado siendo una máxima prioridad para los Miembros y la Administración. Nuestra dedicación sigue viéndose reflejada en toda la Organización al evitar enfoques verticales innecesarios y está dando lugar a un progreso notable en la aplicación del PIA. En el informe de la EEI ya se preveía “la enorme tarea que supone acometer sus recomendaciones y [...] los muchos peligros y obstáculos que hay en el camino”, y se advertía de que “la mayoría de los programas de cambio en materia de organización” fracasan. No obstante, a medio camino en este ambicioso programa quinquenal de renovación, la Organización está avanzando a paso firme, creando unos cimientos sólidos e iniciando un cambio amplio, profundo y duradero.

2. Una de las características del proceso mediante el que se creó el PIA fue el excelente espíritu de cooperación existente entre los Miembros y entre los estos y la Administración. Dicho espíritu se ha mantenido en el tiempo gracias a la dedicación del Presidente, la Mesa y todos los Miembros del CoC-EEI y ha quedado reflejado en la función complementaria desempeñada por los principales órganos rectores de la FAO. La supervisión y la participación de los Miembros han garantizado la buena gestión de los recursos destinados al PIA, la toma de decisiones consensuadas y la confianza en el proceso. La Administración, por su parte, se ha esforzado al máximo para proporcionar información de apoyo al CoC-EEI, con la participación abierta de los directores de proyectos del PIA en sus deliberaciones.

3. La renovación de la FAO está introduciendo muchas iniciativas de cambio duraderas y complejas. Si bien es natural esperar rápidos beneficios de iniciativas del PIA concretas, no hemos olvidado el contexto más amplio, dadas las complejas interrelaciones existentes en el programa del PIA al completo. En el próximo bienio concluirán medidas de gran importancia, algunas de las cuales son prerrogativa única de los Miembros, y los beneficios duraderos del PIA se basarán en una combinación de los casos de éxito en la finalización de los principales proyectos del PIA.

4. Los programas de cambio institucional de gran alcance nunca están exentos de riesgos notables; por ello, la Administración está adoptando un enfoque responsable para identificar y gestionar tales riesgos, en consulta continuada con los Miembros. Una evaluación del riesgo externa encargada por la Administración en 2010 nos llevó a introducir rápidamente medidas correctivas para los principales riesgos identificados. Yo también tomé medidas en 2010 para reforzar la gobernanza interna del proceso de aplicación del PIA mediante la creación de una Junta del PIA formada por directivos superiores y de una Unidad de Gestión del Programa para respaldar el trabajo de la Junta. También se ha prestado atención a las esferas intersectoriales que pueden marcar la diferencia entre simplemente “finalizar” el PIA y conseguir beneficios sostenibles a partir de la renovación institucional. En este sentido, la Administración ha prestado especial atención al fomento del cambio de la cultura y la comunicación activa tanto interna como externamente. Aunque todavía queda trabajo por hacer, resulta alentador que los resultados de la primera encuesta de los empleados de la FAO, realizada en enero de 2011, muestren mejoras notables desde el informe de la EEI e indiquen que la mayoría de los empleados se están beneficiando de los principales proyectos del PIA.

5. Se han alcanzado logros sólidos en todas las principales esferas de la renovación de la FAO y el informe del CoC-EEI incluye la totalidad de las medidas y los progresos conseguidos en el PIA. Muchas medidas del PIA son interdependientes. En el trabajo sobre la gestión orientada a la consecución de resultados, por ejemplo, el marco de planificación y presentación de informes basado en los resultados para prestar servicios cuantificables a los Miembros se respalda mediante un sistema de evaluación del rendimiento (SEGR) que vincula los planes de trabajo de empleados a título



individual con los objetivos de la Organización y los medios para alcanzarlos. La esfera del funcionamiento unificado de la Organización constituye otro ejemplo en el que se combinan múltiples medidas que, juntas, contribuyen a construir una Organización más holística y con mayor capacidad de respuesta. Las conferencias regionales están desempeñando una función más activa en el establecimiento de prioridades. Se han perfeccionado las estrategias de creación de alianzas y los directivos superiores de las oficinas descentralizadas participan más activamente en la toma de decisiones institucionales. Las oficinas descentralizadas se benefician de una red de telecomunicaciones mejorada, disponen de sistemas de información mejorados y disfrutan de una mayor delegación de competencias administrativas.

6. Tomando como base los hitos y casos de éxito conseguidos hasta el momento, el próximo bienio traerá consigo una serie de retos a los que habrá que hacer frente para finalizar satisfactoriamente el PIA y obtener los principales beneficios del mismo. Entre tales retos se incluyen el establecimiento de prioridades ulterior en cuanto a la labor técnica de la Organización y la obtención de la orientación unificada de los Miembros sobre la descentralización, quienes han respaldado plenamente la descentralización. La contribución adicional de la Administración y las consultas entre los Miembros para optimizar la red de oficinas deberían dar lugar a una estructura duradera apoyada por todos los interesados.

7. El bienio 2012-13 se caracterizará por la plena internalización del amplio programa de renovación y se volverá a las disposiciones relativas al seguimiento a través de los órganos rectores existentes, tal como recomendó el CoC-EEI. Confío en que la Conferencia continúe respaldando la renovación de la FAO y convenga en proporcionar los recursos necesarios para finalizar la aplicación del PIA en el plazo de cinco años previsto.

8. Debo expresar mi agradecimiento y mi admiración por el profundo compromiso de los empleados de la FAO para con la renovación de la Organización y su apoyo continuado a la misma. La magnitud de su sacrificio no se ha cuantificado, y quizás no la lleguemos a conocer nunca. La mayoría de los miembros del personal ya se han visto afectados por la renovación y, a pesar de la incertidumbre y el estrés causados por un cambio tan profundo, siguen mostrándose entusiasmados. Yo mismo he visto los beneficios de la renovación. He constatado la simplificación del proceso de toma de decisiones gracias a la delegación de competencias y la creación del Equipo de Liderazgo Ejecutivo. En mis últimos viajes he sido testigo de unas oficinas en los países más eficaces, con personal mejor formado y mejor conectadas tecnológicamente. He presenciado unas alianzas más estratégicas con instituciones gubernamentales y asociados en el desarrollo mediante el incremento del intercambio de conocimientos en la FAO. La aplicación con éxito del PIA seguirá siendo la principal prioridad de mi programa hasta que concluya mi mandato. Será mi sucesor quien se enfrente al desafío de concluir el PIA y demostrar la función que le corresponde a una FAO renovada en la lucha contra el hambre del mundo.

Jacques Diouf  
Director General

## I. Introducción

1. Los predecesores del actual Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), establecidos respectivamente en 2007 y 2008, recibieron de la Conferencia mandatos complejos que abarcaban una vasta gama de cuestiones relacionadas con la renovación de la FAO, inicialmente centrados en la elaboración del Plan inmediato de acción (PIA) y, sucesivamente, en la finalización de los trabajos sustantivos pendientes en el marco del PIA y la supervisión de su ejecución durante el primer año. Los comités previos contaban con la asistencia de tres grupos de trabajo, que se reunían con frecuencia para tratar cuestiones específicas relacionadas con sus respectivos ámbitos de atención. Por consiguiente, los informes presentados por el CoC-EEI a la Conferencia en sus 35.º y 36.º períodos de sesiones, respectivamente en 2008 y 2009, eran relativamente largos e incluían extensos anexos. En el bienio en curso, al tener el mandato del CoC-EEI un alcance más limitado, su informe de 2011 resulta algo más corto.

2. El actual mandato del CoC-EEI se enunció en la resolución 4/2009 de la Conferencia, que se reproduce en el apéndice 1, mientras que las disposiciones organizativas adoptadas por el Comité figuran en el apéndice 2. La función primordial del CoC-EEI en 2010-11 consistía en garantizar la continuidad de la supervisión y orientación del proceso de renovación mediante la supervisión general y el seguimiento de la aplicación del PIA, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y de sus comités. En este sentido cabe destacar la función complementaria que desempeña, en la esfera de las reformas de la gobernanza, el Grupo de trabajo de composición abierta sobre medidas dirigidas a aumentar la eficacia de los órganos rectores, incluida la representación (GTCA). El informe del GTCA también se ha presentado a la Conferencia; el presente documento remite, cuando procede, a las cuestiones conexas abordadas por dicho Grupo.

3. Además de esta interrelación con el GTCA, el CoC-EEI era consciente de la necesidad de tener debidamente en cuenta las deliberaciones de los órganos rectores que tienen consecuencias en el proceso de renovación, en particular la orientación proporcionada por el Consejo, el Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos sobre cuestiones relacionadas con la aplicación del PIA. Se ha mantenido una estrecha interacción con estos órganos, facilitada por el Presidente del CoC-EEI también en su calidad de Presidente Independiente del Consejo. Análogamente, el CoC-EEI ha aprovechado el trabajo de las conferencias regionales celebradas en 2010, y lo ha orientado, en lo que atañe a las implicaciones del PIA en el plano regional. Habiendo asistido a las cinco conferencias regionales, el Presidente Independiente del Consejo ha desempeñado una función clave de coordinación en este ámbito.

4. En el curso del bienio 2010-11, el Director General y la Administración han seguido brindando su firme apoyo al trabajo del CoC-EEI. El personal de la FAO ha dado nuevas muestras de su compromiso constante con la renovación de la Organización y ha participado plenamente en el cambio de cultura institucional. Un equipo creado a tal efecto ha elaborado un marco para llevar a cabo el cambio de cultura en la Organización, haciendo hincapié en la mejora del rendimiento.

5. El Director General ha adoptado medidas adicionales para reforzar la supervisión interna de la aplicación del PIA y hacer frente rápidamente a las principales deficiencias en el control de la Administración sobre el proceso de reforma puestas de relieve en el examen de evaluación de riesgos<sup>1</sup>. Estas medidas han incluido el establecimiento, en noviembre de 2010, de una Junta del programa del PIA, que cuenta con la asistencia de una sólida Unidad de Gestión del PIA.

6. En el desempeño de su función de seguimiento, el CoC-EEI examinó los componentes clave de la aplicación del PIA, cuyos elementos esenciales se describen en este informe. Al mismo tiempo, otros órganos rectores realizaron un examen más exhaustivo de una serie de importantes actividades

---

<sup>1</sup> CL 141/9, párr. 73.

subyacentes, que también se reflejan en el informe. En la sección que sigue se proporciona, por tanto, un panorama general de la aplicación del PIA, incluidos los beneficios logrados y la gestión de los riesgos, y se abordan asimismo importantes cuestiones intersectoriales, como el cambio de la cultura y la comunicación. El propósito de la Sección III es ilustrar en forma concisa las novedades principales en el proceso de cambio que ha experimentado la Organización durante el período examinado, analizadas con un criterio temático. Por último, en la Sección IV se esboza el camino por recorrer mediante una breve descripción de los pasos futuros del proceso de renovación en el marco del programa del PIA para 2012-13, incluidas las disposiciones relativas al seguimiento por parte de los órganos rectores. Sobre todos estos aspectos se facilita más información en el apéndice 3 (*Informe de la Administración sobre la ejecución del PIA en 2010-11*).

## II. Aplicación general del PIA

### A. Progresos cuantitativos

#### 2010-11

7. En las reuniones que celebró en 2010-11, el CoC-EEI examinó informes sobre los progresos relacionados con aspectos cualitativos y cuantitativos de la aplicación del PIA, en los que se abordaba cada medida en relación con los plazos previstos. El Cuadro 1 ilustra los progresos cuantitativos logrados hasta el final de 2010 en relación con el programa para 2010-11. Además, se presenta una visión global desde 2009.

*Cuadro 1 - Progresos en la aplicación de las medidas del PIA*

Calificación	Programa para 2010-11 (al final de 2010)	
	Medidas	
<b>Concluidas</b>	25	16 %
La aplicación se halla <i>en marcha</i> <sup>2</sup> de acuerdo con los plazos previstos	102	66 %
Se registran <i>retrasos menores</i> <sup>3</sup> en la aplicación, pero se han determinado medidas correctivas	15	10 %
<i>Grandes retrasos</i> comprometen seriamente la aplicación eficaz dentro de los plazos previstos <sup>4</sup>	0	
<b>Otros</b>	12	8 %
<b>Total 2010-11</b>	<b>154</b>	<b>100 %</b>

8. El CoC-EEI observó que de las 154 medidas del PIA comprendidas en el programa para 2010-11, en 2010 se habían concluido 25 (el 16 %). Aunque este índice de finalización era más bajo que el de 2009, correspondía a los progresos previstos, considerando que muchas medidas del PIA, por su carácter amplio y complejo, se finalizarán más adelante en 2011 o continuarán en 2012-13.

9. Otras 102 medidas (el 66 %) se hallaban en marcha y previsiblemente terminarían de ejecutarse en el plazo previsto, mientras que 15 medidas (el 10 %) experimentaban retrasos menores y ninguna experimentaba grandes retrasos. Por último, 12 medidas (el 8 %) se clasificaron en la categoría “otros”. Esta categoría se introdujo para reflejar las medidas que no estaban sujetas a plazo por diversas razones, al abarcar las de carácter “continuo”, tres medidas sobre las que los Miembros aún no habían alcanzado un consenso, tres medidas que la Administración había previsto para “después de 2013”, y dos medidas que se había propuesto suprimir, si así lo aprobaban los Miembros.

10. De las 102 medidas cuya ejecución marchaba según lo previsto, se preveía que 74 se concluirían para el final de 2011, fecha en la que se tendrían que haber completado 99 de las 154 medidas del programa para 2010-11.

#### *Progreso global*

11. La Figura 1 muestra el programa integrado del PIA de 272 medidas (235 medidas originales del PIA y 37 derivadas del Examen exhaustivo) así como el progreso total realizado en la aplicación

<sup>2</sup> *En marcha*: “La aplicación de la medida del PIA avanza en consonancia con los plazos programados y no se prevén impedimentos ni riesgos que afecten significativamente a los progresos”.

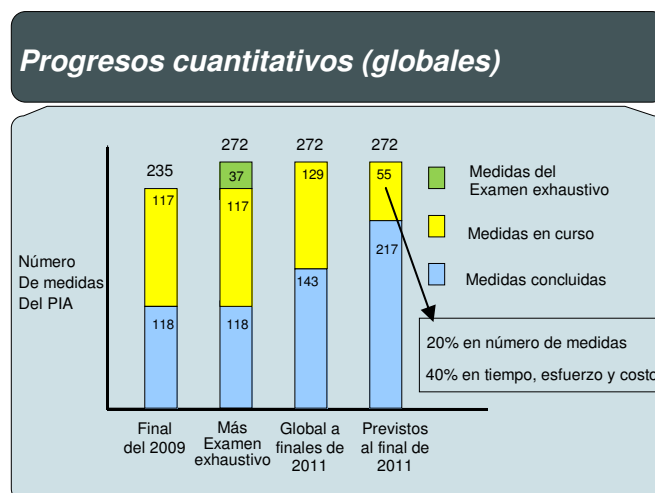
<sup>3</sup> *Retrasos menores*: “Los progresos en la aplicación de la medida del PIA dentro de los plazos previstos se ven comprometidos pero se han determinado medidas necesarias para superar los retrasos, impedimentos y riesgos”.

<sup>4</sup> *Grandes retrasos*: “La aplicación eficaz de la medida del PIA dentro de los plazos previstos se ve seriamente comprometida debido a impedimentos o riesgos que alteran significativamente la aplicación”.

del PIA desde 2009 (a finales de 2010 se habían completado 143 medidas de 272). Añadiendo las otras 74 medidas que se espera queden concluidas en 2011, se obtuvo la cifra de 217 medidas (del total de 272) cuya conclusión estaba prevista para el final de 2011.

12. Las 55 medidas restantes que se finalizarán, previsiblemente, en el bienio 2012-13 representan el 20 % del número de medidas pendientes, si bien corresponden al 40 % del volumen de trabajo total desde el punto de vista del esfuerzo, el tiempo y los costos pendientes al tratarse de las medidas más amplias y complejas del PIA. No obstante, como se indica en mayor profundidad en la Sección IV-A, "El programa del PIA en 2012-13", las medidas pendientes constituyen el 40 % del esfuerzo restante que tendrá que realizar la Organización para finalizar el programa del PIA debido a la magnitud y la complejidad de dichas 55 medidas pendientes. La mayor parte del trabajo está relacionado con los dos objetivos funcionales (X e Y) de la FAO.

Figura 1: Progresos cuantitativos globales realizados en la aplicación del PIA



13. Estos indicadores cuantitativos del número de medidas del PIA concluidas o en marcha solo dan una indicación parcial de los progresos, debido a la gran variación en la entidad, el alcance y la complejidad de las diversas medidas del PIA. Solo se podría ofrecer un cuadro completo considerando el ciclo global del programa de reforma, los progresos en las esferas intersectoriales, que son fundamentales para el éxito global, y los logros y beneficios obtenidos en los principales ámbitos del programa de reforma.

## B. Ciclo del programa de reforma

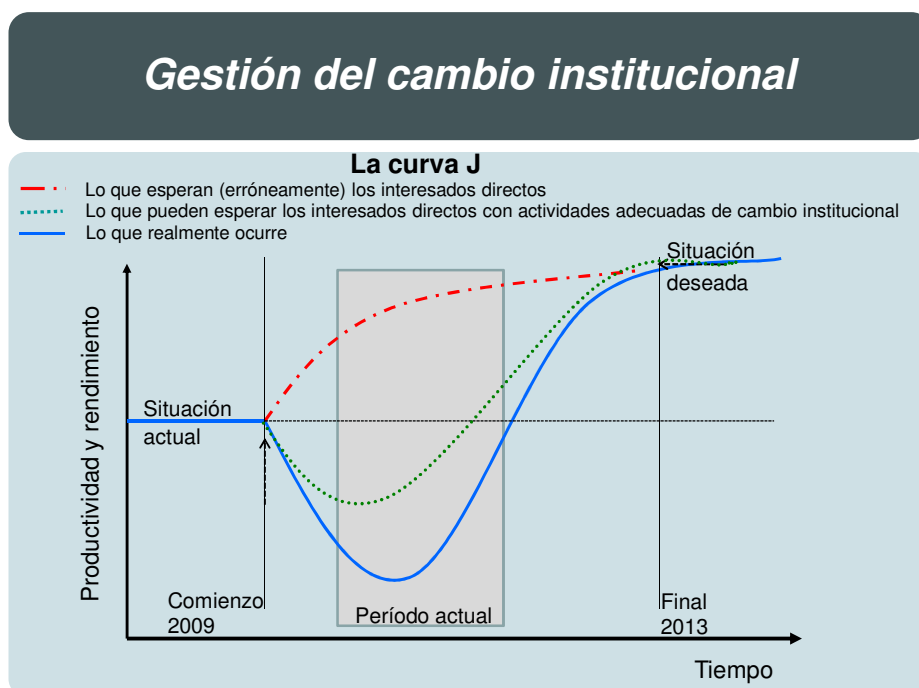
14. El CoC-EEI tomó nota de la presentación de la Administración en la que se había utilizado la "curva J" para ilustrar las repercusiones de un gran programa de cambio en los resultados globales de la Organización. Era habitual que se experimentara un efecto negativo a corto plazo en comparación con las expectativas de los interesados directos de lograr mejoras inmediatas en los resultados de la Organización. Dentro del marco temporal del PIA, el punto de partida era el comienzo de 2009 y la fecha de terminación el final de 2013, mientras que el rectángulo sombreado —correspondiente al período actual— indica en qué punto de la "curva J" se halla la FAO entre finales de 2010 y mediados de 2011, según muestra la Figura 2.

15. Sin embargo, el proceso de renovación de la FAO comprende una serie de grandes iniciativas, cada una de las cuales tiene su propia "curva J", con diferentes puntos de partida y de finalización y niveles diferentes de riesgos y beneficios. Las líneas de la figura reflejan una imagen "compuesta" de curvas J para cada medida principal del PIA. Son ejemplos de esas iniciativas:

- el proyecto de descentralización del Programa de Cooperación Técnica (PCT), que acababa de superar el momento más crítico del período de crisis y comenzaba a recorrer un camino ascendente;

- el proyecto relativo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), que no había llegado al potencial período de crisis ya que solo se concretaría después del final de 2012 con la activación del nuevo sistema;
- el proyecto de gestión basada en los resultados, que solo comenzaría a proporcionar todos sus beneficios después de varios bienios sucesivos de plena aplicación, al ser este el lapso que normalmente se requiere para aplicar, supervisar y evaluar un marco complejo basado en resultados y elaborar un informe al respecto;
- el Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas de los tres organismos con sede en Roma, que no había tenido repercusiones negativas y ya había proporcionado algunos de los beneficios previstos en términos monetarios;
- las medidas destinadas a aumentar la conectividad, por lo que hace a las telecomunicaciones, en toda la Organización, que ya habían permitido a 56 oficinas descentralizadas disponer de un acceso más rápido a las aplicaciones institucionales y de una vasta gama de aplicaciones de nueva generación, como servicios de videoconferencia y herramientas de intercambio de conocimientos y colaboración.

Figura 2: Efectos de los grandes programas de cambio en el rendimiento de la Organización y retos que plantean



### C. Esferas intersectoriales de aplicación del PIA

16. Además de mostrar la falta de correspondencia entre las expectativas iniciales de los interesados directos y la realidad, la “curva J” indicó los principales retos a que se enfrenta la Organización. A fin de lograr los beneficios tangibles que el programa del PIA se había propuesto obtener, se consideró importante abreviar lo más posible el período de crisis y limitar los efectos adversos a corto plazo sobre los resultados. En relación con esto se destacó que los procesos de gestión del cambio institucional debían abarcar cuatro esferas intersectoriales de atención prioritaria, a saber: gestión eficaz del riesgo; comunicación orientada; fortalecimiento de la capacitación; facilitación del cambio de cultura; y prioridad a la obtención de beneficios.

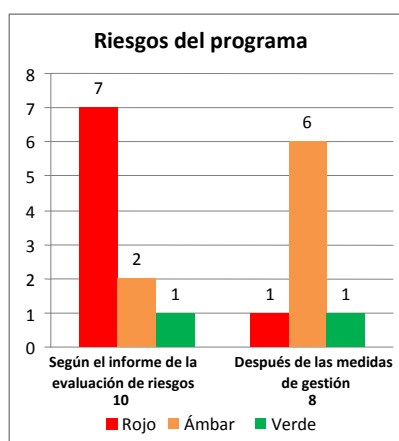
## 1. Gestión eficaz del riesgo

17. Durante 2010 se llevó a cabo un importante examen de evaluación de riesgos, que fue encargado por la Administración para determinar los riesgos asociados con este programa de cambio importante así como medidas de mitigación. El resultado del examen fue comunicado al CoC-EEI en octubre de 2010 y febrero de 2011, y se ha incluido en el Informe anual sobre las actividades de la Oficina del Inspector General (AUD) correspondiente a 2010, presentado al Comité de Finanzas en su 138.º periodo de sesiones. La evaluación de riesgos había puesto en evidencia “deficiencias importantes en el control del proceso de reforma” por parte de la Administración, por lo que el informe del Inspector General indicó que<sup>5</sup> “Los administradores han encontrado, según la opinión de la Oficina del Inspector General, soluciones sólidas para evitar que estas amenazas se materialicen”, y concluyó que “La Administración ha respondido positiva y rápidamente a las recomendaciones formuladas en este informe”. El Comité de Finanzas “acogió con agrado la respuesta de la Administración a este respecto”<sup>6</sup>.

18. La evaluación clasificó los riesgos en términos del impacto previsto y de la probabilidad de que se produjeran mediante colores: rojo (riesgo alto), verde (riesgo bajo) y ámbar (riesgo medio), basándose en una combinación de estos factores. En el plano de los programas, la evaluación de riesgos puso de relieve los riesgos relacionados con la gobernanza interna del programa del PIA. Como resultado de ello se adoptaron medidas inmediatas. Se estableció una Junta del Programa del PIA compuesta por los dos directores generales adjuntos y otros altos directivos y presidida por el Director General Adjunto (Operaciones). La Junta, que se reunió con periodicidad semanal para ejercer una supervisión general, pudo así establecer las prioridades del programa de 2012-13 en cuanto a la sostenibilidad a largo plazo de las reformas, la calidad de los proyectos, la disciplina financiera y la correspondencia con la capacidad de cumplimiento de la Organización.

19. El CoC-EEI tomó nota también de las medidas adicionales que se habían introducido con el fin de aumentar la eficacia de la gobernanza, incluida la asignación de la responsabilidad de la gestión de los programas a una nueva Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la de las comunicaciones del PIA a la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores. Los efectos de estas medidas en la gestión de los riesgos del programa se resumen en la Figura 3, que muestra una reducción del número de riesgos y también una disminución de su carácter crítico al pasar de riesgos mayores (en rojo) a riesgos menores (en verde).

Figura 3: Progresos logrados respecto de los riesgos del programa



<sup>5</sup> FC 138/17, párrs. 55-57.

<sup>6</sup> CL 141/9, párr. 73.

20. En la evaluación también se destacaron los riesgos en el nivel de proyectos. Los miembros observaron que se había dado la prioridad más elevada a abordar los riesgos de aquellos proyectos de los que dependían muchos otros, porque cualquier fracaso en ellos tendría un efecto “en cascada” en numerosos otros campos del programa del PIA. Los párrafos que siguen contienen ejemplos de esos riesgos y de las medidas adoptadas para abordarlos.

21. La evaluación de riesgos indicó las tres áreas principales de las que dependen muchos otros proyectos, a saber: i) la aplicación de la versión 12 de Oracle (R12); ii) la iniciativa destinada a aumentar la capacidad de conectividad de las telecomunicaciones en toda la Organización; y iii) la capacidad de las oficinas descentralizadas, especialmente las oficinas en los países, para asumir un papel más destacado sin contar con recursos y apoyo adicionales.

22. El mayor riesgo relacionado con la actividad de Oracle R12 era que las unidades operativas pudieran no proporcionar al proyecto suficiente apoyo para la experimentación y aceptación por los usuarios, en un período en el que se preveían muchas otras actividades de cambio. La formulación de un enfoque sinérgico para abordar los proyectos de Oracle y de las NICSP había permitido mitigar el riesgo gracias al alcance potenciado del nuevo proyecto y a la eficiencia que se derivaba de este enfoque especialmente en los ámbitos de la experimentación y aceptación por los usuarios, lo que también reduciría los riesgos mediante un planteamiento más coherente de la gestión y la gobernanza interna.

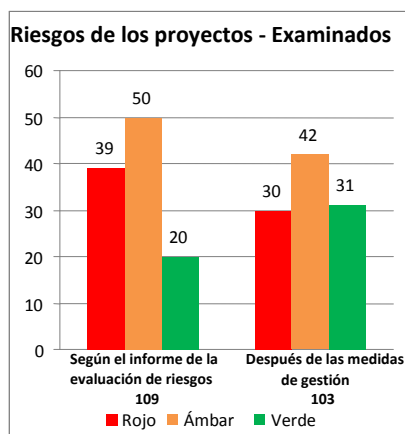
23. Los riesgos vinculados al aumento de la conectividad de las telecomunicaciones incluían la necesidad de asegurar una financiación adecuada de los costos de funcionamiento conexos, así como el uso eficaz del ancho de banda de la FAO. Las necesidades de financiación se habían tenido en cuenta en la formulación del programa del PIA para 2012-13 y en la preparación del Programa de trabajo y presupuesto (PTP). Otros riesgos se gestionaron a través de medidas como el empleo de procedimientos de registro y certificación para aumentar el conocimiento de las aplicaciones de trabajo que utilizan la red, así como la aplicación de medidas de control y gestión del ancho de banda.

24. Puesto que varias actividades del PIA comportaron la delegación de competencias de la Sede en las oficinas descentralizadas respecto de decisiones y procesos que antes tenían lugar en la Sede, el proceso de descentralización comportaba riesgos de: capacidad insuficiente en las oficinas descentralizadas; reemplazo de un funcionamiento unificado efectivo por una situación en que las cinco oficinas regionales trabajan en forma independiente entre sí y de la Sede; desvinculación del personal técnico de las oficinas regionales y subregionales respecto de la base de conocimientos global de la Organización. Estos riesgos se habían tomado en cuenta al formular la visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, en la que se recomendó la prestación de servicios unificados de toda la FAO y un empleo innovador de los recursos extrapresupuestarios para vincular los recursos de las oficinas en los países a la ejecución de los proyectos.

25. Se observó que las medidas introducidas habían determinado una disminución del número de riesgos que afectaban a la aplicación del PIA, así como una reducción de su carácter crítico gracias a la transición de riesgos más altos (en color rojo) a más bajos (en verde), según ilustra la Figura 4. Era este un proceso constante mediante el cual los jefes de proyectos seguirían supervisando las listas de riesgos, y remitiendo los riesgos mayores al examen de la Junta del programa del PIA.



Figura 4: Progresos logrados respecto de los riesgos de los proyectos



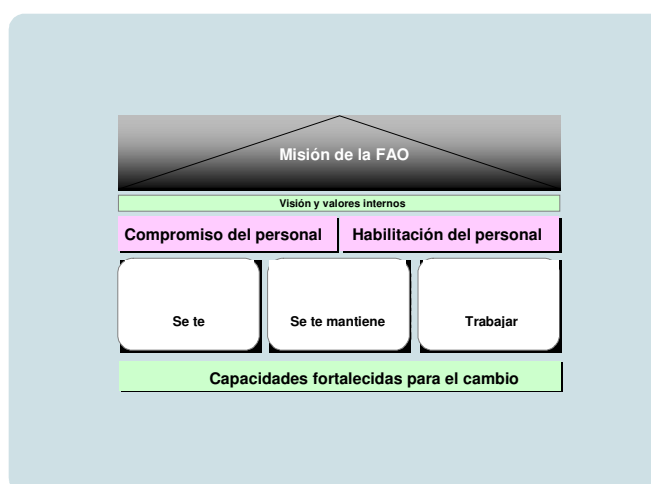
## 2. Comunicación orientada

26. Se reconoció que una comunicación orientada era determinante para la ejecución eficaz del PIA, y que tanto los Miembros y el personal de la FAO como las audiencias externas eran importantes para la actividad de comunicación sobre la reforma.

27. Se observó que a fin de motivar al personal a vivir y trabajar con el cambio, sosteniendo así a su Organización en un momento crítico de su historia, era preciso brindarle regularmente información comprensible sobre la forma en que estaba cambiando la FAO y lo que requería de sus empleados. El objetivo era asegurar la identificación de estos con la misión de la Organización y con sus metas mundiales, marco estratégico, visión y valores, así como con las reformas del PIA. A tal efecto era fundamental que en la comunicación con el personal se escucharan sus opiniones y aportaciones de los empleados, y que se modelaran en consecuencia los canales y el contenido de la comunicación.

28. Tal como ilustra la Figura 5, el marco relativo a la comunicación con el personal incluía tres esferas principales estrechamente vinculadas al cambio de cultura de la Organización: i) *Se te escucha*, que engloba las actividades destinadas a comprender la evolución del conocimiento, las actitudes y la disposición respecto al cambio entre los empleados; ii) *Se te mantiene informado*, destinada a llegar al personal con una comunicación orientada; y iii) *Trabajar juntos*, que hacía hincapié en el diálogo y la solución conjunta de los problemas en toda la Organización en respaldo de un cambio duradero.

Figura 5: Marco de comunicación y participación



29. Una actividad importante en el marco de *Se te escucha* fue la elaboración de la primera encuesta entre todos los empleados relativa a la renovación de la FAO, que el Director General presentó el 18 de enero de 2011 y se completó el 28 de febrero. La encuesta estaba abierta a todos los empleados, independientemente de su tipo de contrato o lugar de destino, y se formuló en todos los idiomas de la FAO. Abarcaba el conocimiento y las actitudes de los empleados en relación con la FAO en su conjunto, el entorno y las relaciones de trabajo, la comprensión del esfuerzo realizado para llevar a cabo la reforma y su apoyo al mismo, así como las necesidades de comunicación con los empleados. Se consiguió un índice de participación del 77 % (más de 4 700 empleados respondieron a la encuesta), lo que ilustra el interés genuino de los empleados por la renovación de la FAO.

30. La encuesta proporcionó puntos de referencia para el seguimiento de las reacciones y opiniones de los empleados en los años venideros con respecto de los cambios del PIA, así como para mejorar la comunicación con el personal. Los resultados fueron analizados por el consultor externo contratado para dirigir la encuesta, y se informó al respecto a la Administración en abril de 2011. En su calidad de “promotor” de la encuesta, el Director General Adjunto (Operaciones) se hizo cargo de la preparación de informes sobre ella así como del seguimiento de sus resultados con la Administración, los empleados y los Miembros. Una fase de acción posterior a la encuesta permitió capitalizar sus resultados y los conocimientos que había aportado, que ofrecían una orientación significativa sobre los conocimientos, las actitudes y la voluntad de cambio de los empleados y sobre los canales de comunicación más eficaces. Los informes sobre los progresos que se presenten a los órganos rectores en el futuro incluirán los resultados de la encuesta de los empleados y las medidas de seguimiento conexas.

31. Entre las actividades emprendidas en el marco de *Se te mantiene informado* pueden citarse la puesta al día de las páginas de la Intranet sobre la renovación de la FAO con artículos de noticias y entrevistas en vídeo a directores de proyectos del PIA; el tratamiento de temas referentes a la renovación (p. ej.: el sistema de gestión y evaluación del rendimiento (SEGR), la gestión basada en los resultados, la descentralización, la reestructuración de la Sede, el cambio de cultura) en el boletín de noticias en línea de los empleados *FAO InTouch*, y la elaboración de una estructura para sesiones informativas en vivo destinadas al personal sobre diferentes temas de la renovación.

32. En el marco de *Trabajar juntos*, en 2010 se introdujo un Día del Personal de carácter anual en el que se reunirán todos los empleados para adquirir un mayor conocimiento sobre el trabajo de los demás. Entre las otras actividades que se realizaron cabe destacar: seminarios de revisión por homólogos como parte de los ejercicios de planificación basados en los resultados; seminarios de creación de capacidad en apoyo de empleados y administradores para la adopción del nuevo SEGR; seminarios moderados con directores de proyectos del PIA con el fin de articular los mensajes principales y los beneficios de los proyectos; actividades selectivas de comunicación y compromiso para informar y comprometer a los empleados con respecto a los futuros cambios derivados del proyecto de las NICSP.

33. En 2010 continuó la comunicación con los Miembros a través de boletines periódicos que daban información actualizada sobre diferentes proyectos del PIA, la publicación de información relacionada con la renovación en las páginas de Internet sobre la reforma de la FAO y en el sitio web de los Representantes Permanentes, así como algunas sesiones informativas oficiosas para los Representantes Permanentes ante la FAO.

### **3. Refuerzo de la capacitación y promoción del cambio de la cultura**

34. El CoC-EEI hizo observar que, según lo exigido en el PIA, se habían orientado recursos importantes a actividades relacionadas con el perfeccionamiento del personal, que se detallan en la Sección III, por su carácter fundamental para ayudar a gestionar el cambio.

35. La capacitación para la gestión del cambio resultó también un instrumento esencial a fin de proporcionar a los administradores los conocimientos para gestionar con eficacia el proceso de cambio y facilitar el cambio de cultura en toda la Organización.

36. Desde el comienzo de la realización del PIA, la FAO había emprendido un amplio proceso de cambio de la cultura organizativa a partir del establecimiento de un Equipo de Cambio de la Cultura apoyado por un moderador externo. El Equipo de Cambio de la Cultura había realizado una tarea de sensibilización sobre el cambio de cultura y una serie de actividades de compromiso de los empleados para estimular una amplia adhesión al cambio. Estas actividades culminaron en la publicación de la declaración sobre la visión interna de la FAO en noviembre de 2009 y en propuestas de cambio de cultura en lo referente a un entorno de trabajo inclusivo, las recompensas y el reconocimiento, y las perspectivas de carrera. Los procesos participativos utilizados para elaborar la Declaración de la visión interna y las propuestas de cambio de la cultura habían resultado innovadores en la FAO y su onda expansiva se estaba haciendo sentir en toda la Organización.

37. A lo largo de 2010 continuaron las actividades en la misma línea inclusiva, promovidas por un nuevo Equipo de Cambio de la Cultura y los elementos relacionados con el cambio de cultura destacaron en muchas actividades relacionadas con el PIA. Ello se puso de manifiesto con un mayor uso de procesos participativos para la planificación del trabajo y la toma de decisiones, por el mayor número de actos promovidos, el mayor grado de información y puesta en común de los conocimientos, y los esfuerzos renovados por mejorar las comunicaciones internas. A continuación pueden verse algunos ejemplos:

- las interacciones entre los empleados encargados de la preparación de los planes de trabajo bienales en el contexto del nuevo marco basado en resultados contaron con el apoyo de seminarios de departamento u oficina, reuniones de equipos de estrategia y un intenso proceso de examen por homólogos, lo que constituye un indicador claro de un cambio en la mentalidad en aras de una mayor inclusividad y un sentido compartido de responsabilidad y rendición de cuentas en función de los resultados entre administradores y empleados;
- los dos Directores Generales Adjuntos organizaron un taller de directivos con el fin de determinar los puntos de partida estratégicos para la colaboración entre el Departamento de Cooperación Técnica y los otros departamentos técnicos. Se trató del primer taller moderado de directores y subdirectores generales de departamentos técnicos de este tipo celebrado en la FAO, lo que representa otra iniciativa de un cambio de cultura hacia un aumento de la colaboración y el trabajo multidisciplinar;
- se establecieron equipos del cambio de impulso local tanto en las oficinas descentralizadas como en la Sede. Por ejemplo, en el Departamento Económico y Social (ES) se había creado un “equipo orientador” para centrarse no solo en lo que hacía el personal (resultados de unidad que contribuyen a los resultados de la Organización), sino también en la manera de colaborar para obtener los resultados. El ES había personalizado asimismo su propia declaración de “misión, visión y valores del ES” a fin de orientar la contribución que realizaría el ES a los objetivos más amplios de la FAO;
- tras la publicación de la Declaración de la visión interna de la FAO, la nueva tecnología de transmisión por la web modificó la forma de organizar actos en la Sede con la inclusión de las oficinas descentralizadas en actos de toda la Organización en todos los casos posibles.

38. Los ejemplos proporcionados ponen de relieve los importantes avances logrados en relación con las cinco recomendaciones específicas de la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO sobre el cambio de cultura<sup>7</sup>. Ello se explica de forma más completa en las secciones correspondiente del apéndice 3 del presente informe.

39. Además de lo anterior, en enero de 2011 se empezó a elaborar un marco para materializar el cambio de cultura en la FAO, haciendo hincapié en la necesidad de alineación completa con y entre

---

<sup>7</sup> C 2007/7A.1, párrs. 939-947.

todos los proyectos del PIA, la plena participación de la Dirección de la FAO como promotora del cambio y la elaboración de indicadores basados en datos tangibles concebidos para medir periódicamente el progreso hacia la nueva cultura de la Organización que se desea lograr.

40. Desde una perspectiva de gobernanza, los Miembros observaron que también estaba surgiendo una cultura más inclusiva mediante la integración de las conferencias regionales en la estructura de los órganos rectores, ya que las recomendaciones de aquellas empezaban a influir en la adopción de decisiones sobre las orientaciones estratégicas de la Institución. Por ejemplo, en 2010 las conferencias regionales realizaron aportes sobre el establecimiento de prioridades en la labor técnica de la Organización, la visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas y sobre la propuesta de un Centro mundial de Servicios Compartidos.

41. Se reconoció que, mediante estos nuevos mecanismos, estaban apareciendo cambios concretos en la cultura de la FAO. Los Miembros, la Administración y los empleados tuvieron oportunidades para contribuir estratégicamente, manifestar ideas, expresar opiniones e influir sobre el cambio en sus áreas de responsabilidad, lo que condujo a procesos más participativos de toma de decisiones a diferentes niveles, a un entorno de trabajo más dinámico y a una Organización más eficaz.

#### **4. Prioridad a la obtención de beneficios**

42. Observando que el éxito del proceso de renovación de la FAO no puede medirse solo con la realización de las medidas del PIA, el CoC-EEI destacó la importancia de identificar y obtener los beneficios que las reformas traerían a la FAO. Así se hizo en 2010 a partir de una declaración general de beneficios de la reforma en la que se indicaba que la FAO:

- orientará todas las acciones hacia unos resultados claramente definidos en busca de un mundo sin hambre y contribuirá a la mejora de los niveles de vida de manera sostenible. Esto lo conseguirá a través de una mejor gobernanza a fin de asegurar la claridad en las necesidades de los Miembros y con unas mejores prácticas de gestión interna, a fin de dar una respuesta a tales necesidades;
- asegurará que todos sus recursos, en todos los lugares, trabajen en sinergia y cooperación productiva con los asociados externos para obtener el mayor efecto;
- dispondrá de una plantilla equilibrada que trabaje en un entorno favorable con el conocimiento y la experiencia necesarias para obtener mejores resultados con relación a su mandato;
- se beneficiará de unos servicios de apoyo orientados a los clientes y racionalizados y podrá facilitar información oportuna y fiable sobre recursos financieros y de otra índole, de la manera más eficiente en cuanto a los costos<sup>8</sup>.

43. Esta declaración general se vinculó con todas las áreas temáticas, cada una con su propia serie de beneficios de la reforma. También se vincularon con las principales medidas del PIA correspondientes a cada área temática a fin de asegurar que su ejecución traiga consigo los beneficios de la reforma global de la FAO<sup>9</sup>.

44. Se reconoció que solo se realizaría la totalidad de los beneficios de la reforma si se realizaban con éxito los proyectos grandes y complejos que componen el programa del PIA. Si bien era aún demasiado pronto para evaluar los beneficios, empezaban a manifestarse ejemplos tangibles a medida que avanzaba la aplicación del PIA. En la sección siguiente se da cuenta de estos ejemplos por áreas temáticas y también se explican los logros principales.

---

<sup>8</sup> CL 140/14, párr. 4.

<sup>9</sup> CL 140/14, párrs. 5-28 e Informe sobre los progresos presentado en la reunión del CoC-IEE del 20 de octubre de 2010, párrs. 32-46.

### III. Principales ámbitos prioritarios en el proceso de cambio

45. Según se pedía en la Sección “Perspectivas futuras” del informe elaborado en 2009 por el CoC-EEI para la Conferencia<sup>10</sup>, en el actual bienio el objetivo global de la reforma de la FAO ha seguido siendo la transformación de la Organización en una institución que realiza una gestión en función de los resultados apoyada en las áreas principales del funcionamiento como una organización, la gestión optimizada de recursos humanos y la mayor eficiencia en la prestación de servicios administrativos, con un programa de reforma de los órganos rectores que subyace a estas actividades.

46. El programa del PIA se organizó efectivamente en el marco de esas áreas temáticas; en las subsecciones siguientes se resumen los avances realizados en 2010 y a principios de 2011 en cada área. También se exponen brevemente la situación financiera y los gastos previstos para el programa del PIA en el bienio en curso. Sobre todos estos aspectos se facilitan más detalles en el apéndice 3 (*Informe de la Administración sobre la ejecución del PIA en 2010-11*).

#### A. Gestión orientada a la consecución de resultados

47. El objetivo que se persigue en cuanto a la gestión en función de los resultados es una repercusión clara y mensurable de los productos y servicios de la FAO sobre los beneficiarios. Con el fin de realizar este beneficio, el trabajo de la FAO en el marco de todas las fuentes de financiación debe planificarse, ejecutarse, medirse y supervisarse sistemáticamente según los principios de la gestión basada en los resultados, entre los que se cuenta una estrategia para movilizar, asignar y gestionar recursos de los socios para las prioridades acordadas. Si bien se está trabajando en la introducción plena del proceso de planificación, priorización y movilización de recursos, muchos beneficios solo se materializarán una vez que los marcos basados en resultados hayan estado en uso durante el cuatrienio del Plan a plazo medio (PPM), permitiendo el seguimiento y la presentación de informes sobre los indicadores de cumplimiento acordados.

#### 1. Establecimiento de las prioridades en la labor técnica de la Organización

##### *Antecedentes*

48. En el PIA figura una serie de medidas sobre las prioridades y los programas de la Organización. En consonancia con esas medidas, la Conferencia aprobó en 2009 una serie de cambios en los Textos Fundamentales, así como un nuevo Marco estratégico para 2010-19, el PPM para 2010-13 y el PTP para 2010-11 basados en los resultados, destinados a ayudar a orientar el trabajo de la FAO y a establecer sus prioridades en el contexto de un presupuesto integrado que engloba tanto las cuotas asignadas como las contribuciones voluntarias previstas. En virtud de las nuevas disposiciones, las conferencias regionales, los comités técnicos y el Comité del Programa asesoran al Consejo respecto de las áreas prioritarias de la labor técnica a fin de preparar los documentos sobre el programa y el presupuesto de la Organización.

49. En 2009 el CoC-EEI comunicó que, aunque en el PPM para 2010-13 se había intentado expresar las prioridades sustantivas de la Organización con carácter preliminar, se reconocía que el establecimiento de prioridades era una operación a largo plazo que dependía de una orientación complementaria adecuada procedente de los comités técnicos y las conferencias regionales. Se deberá hacer hincapié en el establecimiento de prioridades en la labor técnica de la Organización, que es un ejercicio constante que se debe seguir realizando activamente durante todo el primer ciclo de la planificación basada en resultados en 2010-11. También estaba previsto que las conferencias

---

<sup>10</sup> C 2009/7, párr. 72.

regionales estudiaran en 2010 el establecimiento de esferas prioritarias de acción a escala regional y subregional<sup>11</sup>. La Conferencia se hizo eco de este punto de vista<sup>12</sup>.

### *Calendario y proceso*

50. Con arreglo al nuevo esquema, se estableció un calendario y un proceso para la preparación, la aprobación y el ajuste del PPM para 2010-13 (*revisado*) y del PTP para 2012-13 durante el bienio 2010-11. El calendario tenía cinco fases principales con respecto al establecimiento de prioridades:<sup>13</sup>

- i) asesoramiento sobre las prioridades prestado por las conferencias regionales y los comités técnicos al Consejo por conducto del Comité del Programa y del Comité de Finanzas de marzo a octubre de 2010;
- ii) orientaciones sobre las prioridades indicadas por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas al Consejo y por el Consejo a la Secretaría en octubre y noviembre de 2010;
- iii) preparación del proyecto de PPM para 2010-13 (*revisado*) y de PTP para 2012-13 por la Secretaría de octubre de 2010 a febrero de 2011, reflejando la orientación proporcionada por el Consejo sobre las prioridades y traducida en medidas de ámbito nacional, regional y mundial;
- iv) examen y adopción de decisiones por los órganos rectores sobre el PPM (*revisado*) y el PTP para 2012-13 entre marzo y junio de 2011;
- v) cualesquiera ajustes necesarios al PTP para 2012-13 basándose en las decisiones de la Conferencia, a cargo de la Secretaría en julio-septiembre de 2011; el examen sucesivo por los Comités del Programa y de Finanzas y la aprobación por el Consejo, en octubre-noviembre de 2011.

51. Por lo que respecta a la primera fase, no fue posible programar las reuniones de algunos comités técnicos y conferencias regionales en 2010 de conformidad con el ciclo de períodos de sesiones de los órganos rectores aprobado en virtud del sistema reformado de programación, presupuestación y seguimiento basado en los resultados. Por tanto, algunas aportaciones sobre las prioridades se formularon muy tarde dentro del proceso de este bienio, lo que dio lugar a que el Comité del Programa celebrase un período de sesiones adicional en febrero de 2011 dentro de la segunda fase del proceso con objeto de considerar las aportaciones de la Conferencia Regional para el Cercano Oriente y las del Comité de Pesca.

52. El Comité del Programa pidió al Presidente Independiente del Consejo que colaborara con los presidentes de las conferencias regionales y los comités técnicos, así como con la Secretaría, a fin de facilitar el proceso de establecimiento de prioridades de la FAO y para preparar un calendario de reuniones apropiado para el siguiente bienio, con vistas a velar por la sinergia entre los órganos rectores en lo relativo al establecimiento de prioridades.

### *Avances en el establecimiento de prioridades*

53. Se lograron ciertos progresos en el establecimiento de prioridades en los trabajos técnicos en 2010-11. Los Miembros señalaron que la mejora del establecimiento de prioridades era un proceso a largo plazo y que el ciclo de establecimiento de prioridades en 2010-11 (para el bienio 2012-13) era transitorio. También subrayaron la importancia de aprender de la experiencia para que en el siguiente bienio se aplicase un enfoque sistemático y sincronizado al establecimiento de prioridades. Se subrayó que el Comité del Programa hacía hincapié en la mejora del proceso de establecimiento de prioridades.

<sup>11</sup> C 2009/REP, apéndice D, párrs. 29 y 72 (primer apartado).

<sup>12</sup> C 2009/REP, párr. 120.

<sup>13</sup> PC 103/4, párr. 21.

54. El Comité del Programa examinó inicialmente el establecimiento de prioridades en la labor técnica de la Organización en dos períodos de sesiones de 2010 y en reuniones oficiosas con los responsables de los equipos de estrategia. Formuló una serie de recomendaciones y peticiones sobre medidas del proceso para garantizar que las conferencias regionales y los comités técnicos prestasen asesoramiento estructurado al Comité del Programa y al Comité de Finanzas así como al Consejo sobre las prioridades para el bienio 2012-13<sup>14</sup>, que el Consejo respaldó<sup>15</sup>. Al hacerlo así, el Consejo indicó que el ciclo de establecimiento de prioridades para el bienio 2012-13 tendría carácter transitorio, y estuvo de acuerdo con el objetivo de aplicar un planteamiento sistemático y sincronizado al establecimiento de prioridades para el siguiente bienio.

55. El Comité del Programa y el Consejo examinaron la opinión de las conferencias regionales y de los comités técnicos sobre las prioridades en sus períodos de sesiones de octubre y noviembre-diciembre de 2010, así como de febrero y abril de 2011. Acordaron que en la preparación del PTP para 2012-13 y en el correspondiente proceso de establecimiento de prioridades se adoptara como punto de partida el marco de resultados del PPM para 2010-13. Observaron que la Secretaría tenía que realizar mayores progresos en relación con la determinación de los ámbitos a los que era preciso prestar mayor o menor atención programática dentro de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización, la formulación de resultados regionales para 2012-13 como forma de reflejar las prioridades nacionales, subregionales y regionales y su contribución a los resultados de la Organización, y el refuerzo de la función de los equipos de estrategia para toda la Organización en el proceso de preparación del PTP para 2012-13, incluida su presencia durante las deliberaciones del Comité del Programa sobre las prioridades<sup>16</sup>.

56. En su período extraordinario de sesiones de febrero de 2011, el Comité del Programa realizó recomendaciones adicionales a la Secretaría de que siguiera elaborando en el PPM para 2010-13 *revisado* y el PTP para 2012-13 los ámbitos comunes resultantes de las recomendaciones y la orientación sobre las prioridades recibidas de las conferencias regionales, los comités técnicos y el Consejo; de que mejorara la presentación y las repercusiones de las áreas de atención mayor y más reducida en y entre los resultados de la Organización, y de que mostrara más claramente, a través de los resultados regionales, la prioridad relacionada con la orientación procedente de las conferencias regionales dentro de los objetivos estratégicos. Se apreció la interacción observada con los equipos de estrategia<sup>17</sup>.

57. Al examinar las prioridades en el PPM para 2010-13 (*revisado*) y el PTP para 2012-13 elaboradas por la Secretaría, el Comité del Programa y el Consejo:

- a) consideraron que se trataba de un buen documento en el que se intentaban reflejar en términos generales las recomendaciones de los diversos órganos rectores y las lecciones aprendidas, si bien se precisaban todavía algunas mejoras y aclaraciones;
- b) reconocieron que se habían logrado progresos en la aplicación del enfoque basado en resultados, aunque se observó que la plena aplicación de la presupuestación basada en resultados tendría lugar en el siguiente ciclo presupuestario, correspondiente al bienio 2014-15, por lo que su aplicación en el PTP para 2012-13 seguía siendo un “trabajo en curso”;
- c) manifestaron su aprecio por el aspecto de comparabilidad de los recursos, que no estaba disponible en los PTP anteriores;
- d) observaron que el criterio de estimación de los recursos extrapresupuestarios no se había aplicado en forma coherente en los distintos objetivos estratégicos;

<sup>14</sup> CL 139/4, párrs. 6-15.

<sup>15</sup> CL 139/REP, párrs. 21-23.

<sup>16</sup> CL 140/8, párrs. 5-12; CL 140/REP, párr. 11.

<sup>17</sup> CL 141/4, párrs. 4-10.

- e) manifestaron su satisfacción por el examen en el documento de los ámbitos a los que se proponía otorgar una atención mayor o más reducida, pero observaron que no siempre se proporcionaba una justificación clara para ello y que era necesaria más información;
- f) observaron que las cuestiones intersectoriales no se trataban de igual manera en relación con todos los objetivos estratégicos: si bien en casi todos ellos se abordaban las cuestiones del cambio climático y de los pequeños agricultores, otros temas como la nutrición, el género y el desarrollo de la capacidad aparecían con mucha menos frecuencia;
- g) pidieron que la Secretaría facilitara más información a fin de explicar las transferencias de recursos entre los distintos objetivos estratégicos y funcionales y dentro de cada uno de ellos que se habían propuesto, incluido un cuadro que indicara referencias para la toma de decisiones (por ejemplo, las aportaciones de las conferencias regionales, de los comités técnicos, del Consejo o de los equipos de estrategia), así como las implicaciones para la consignación neta y los recursos extrapresupuestarios, y que proporcionara más detalles sobre las áreas en las que se proponía aumentar o disminuir la atención en el marco de todos los objetivos estratégicos y del objetivo funcional X;
- h) reiteraron la importancia del proceso de establecimiento de prioridades y pidieron la introducción de nuevas mejoras para el siguiente ciclo de planificación y su inclusión en futuras versiones del PTP;
- i) consideraron que la información relacionada con el objetivo funcional X era poco clara en comparación con los objetivos estratégicos, y manifestaron su interés por conocer más detalles sobre la financiación y las esferas a las que se prestaría mayor o menor atención respecto de este objetivo funcional presentados de la misma forma que los objetivos estratégicos.

### *Pasos futuros*

58. El CoC-EEI observó que si bien se habían hecho algunos progresos, el proceso de establecimiento de prioridades no estaba aún bien afianzado. Reiteró que debería aplicarse un enfoque sistemático y sincronizado al establecimiento de prioridades en la preparación del PPM para 2014-17 a partir de finales de 2011, basándose en las lecciones extraídas de la experiencia adquirida en la planificación para el bienio 2012-13. Al establecer un conjunto coherente de prioridades para futuros bienios, el CoC-EEI recordó las recomendaciones formuladas por el Comité del Programa y el Consejo encaminadas a que la Secretaría<sup>18</sup>:

- a) señalara las nuevas cuestiones para el examen y el perfeccionamiento del PPM correspondiente al período 2014-17;
- b) se ocupara de la coordinación de las cuestiones intersectoriales entre objetivos estratégicos para ayudar a impulsar el establecimiento de prioridades;
- c) clarificara las funciones y la colaboración de la Sede y las oficinas descentralizadas en la planificación y la ejecución del Programa de trabajo técnico y presupuesto en el contexto de la visión sobre la descentralización;
- d) destacara la ventaja comparativa de la FAO en relación con otras organizaciones.

59. El CoC-EEI incidió en la necesidad de mejorar la calidad y la puntualidad de la documentación presentada a las futuras reuniones de las conferencias regionales y de los comités técnicos, en la que figuraría una descripción de los ámbitos de la labor técnica de la Organización a los que se concedería atención mayor o más reducida a nivel mundial o regional, las implicaciones presupuestarias de los cambios programáticos y las razones de tales cambios, de forma que se vinculasen las recomendaciones con los objetivos estratégicos o las funciones básicas de la Organización y resultase más fácil recibir una orientación más estructurada sobre prioridades en futuros ciclos de planificación. Además, para facilitar el proceso de establecimiento de prioridades de

<sup>18</sup> CL 140/REP, párr. 11 f); CL 141/4, párr. 11.



la FAO, el Presidente Independiente del Consejo debería garantizar que se programaran futuras reuniones de las conferencias regionales y los comités técnicos en el nuevo ciclo de contribución de los órganos rectores al PTP aprobado por la Conferencia<sup>19</sup>.

## 2. Movilización de recursos

60. En 2009, el CoC-EEI señaló que el presupuesto integrado proporcionaba una visión más completa de los recursos de que disponía la Organización, con lo que se pretendía mejorar la gobernanza, la supervisión y la aplicación al marco de resultados acordado, e hizo hincapié asimismo en la importancia de las contribuciones voluntarias. A pesar de que la incertidumbre sobre las contribuciones voluntarias y su asignación predeterminada podría afectar a la consecución de los resultados previstos en el programa de trabajo unificado, se señaló que la movilización y la provisión de contribuciones voluntarias debían armonizarse plenamente con los objetivos estratégicos<sup>20</sup>.

61. El CoC-EEI informó de que durante el bienio 2010-11 se pondría en práctica una estrategia de movilización y gestión de recursos que abarcaría los ámbitos prioritarios de repercusión, los marcos nacionales de prioridades y las áreas prioritarias para la adopción de medidas a escala regional y subregional, que se aplicaría con vistas a asegurar que las contribuciones voluntarias se destinaban a los marcos de resultados acordados y permitían mejorar el seguimiento y la supervisión por parte de los órganos rectores<sup>21</sup>.

62. La estrategia de movilización y gestión de recursos se estaba elaborando con las unidades y equipos de estrategia en consulta con la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas. En la estrategia se expone la manera en que la FAO se propone movilizar recursos de sus asociados, la manera en que asigna los recursos a las prioridades acordadas y cómo los administra e informa sobre su utilización. Su centro de atención era la constitución de agrupaciones de recursos basadas en la confianza y la mutua rendición de cuentas con el fin de alcanzar las metas de los Miembros. La meta de la estrategia era obtener unas contribuciones voluntarias mayores y más previsibles que sostuvieran plenamente la consecución de los resultados de la Organización, con cuatro efectos principales:

- a) consolidación, diversificación y ampliación de la base de asociaciones de la FAO para obtener recursos, prestando especial atención a incrementar la proporción de financiación conjunta y en condiciones flexibles en cuanto a su destino;
- b) mayor conocimiento de las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y de las necesidades de recursos conexas, así como mayor apoyo prestado a las mismas, mediante una intensa campaña de comunicación;
- c) renovación en toda la Organización de la cultura y la capacidad en materia de movilización de recursos;
- d) eficacia en la gestión de la planificación y el uso de los recursos así como en la información al respecto presentada a los órganos rectores.

63. La reunión conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas acogió favorablemente el esbozo de la estrategia de movilización y gestión de recursos. Declaró su satisfacción por la naturaleza institucional de la estrategia, el hincapié hecho en la colaboración, el planteamiento realista de la orientación de los recursos y el enfoque relativo a la comunicación a través de los ámbitos prioritarios de repercusión como instrumento de movilización de recursos. Tomó nota de que la estrategia estaba firmemente vinculada a los marcos basados en resultados y a las funciones básicas en el Plan a plazo medio, centrándose en el cumplimiento de las prioridades a nivel nacional a través del Marco de programación por países. La reunión conjunta pidió a la Secretaría que publicase en el sitio web de la FAO información sobre las contribuciones voluntarias. Las opiniones

<sup>19</sup> CL 139/REP, párr. 23.

<sup>20</sup> C 2009/REP, apéndice D, párr. 25.

<sup>21</sup> C 2009/REP, apéndice D, párr. 72 (primer apartado).

de la reunión conjunta fueron refrendadas por el Consejo en abril de 2011 y la reunión conjunta debería examinar la versión final de la estrategia en octubre de 2011.

### 3. Gestión del riesgo institucional

64. En 2009 el CoC-EEI informó de que se completaría un proyecto experimental sobre gestión del riesgo institucional que permitirá evaluar la estructura y el marco actuales de gestión de riesgos, indicar las deficiencias y orientar la elaboración de un marco de gestión del riesgo institucional (GRI) común a toda la Organización que contendrá los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión del riesgo de la Organización.

65. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó el marco de GRI propuesto y el plan para su aplicación<sup>22</sup>. Elogió la orientación que la Secretaría estaba adoptando para integrar el marco de GRI en la gestión basada en los resultados<sup>23</sup>. En el marco del CoC-EEI, los Miembros tomaron nota de las iniciativas adoptadas en 2010 en materia de GRI y de la institucionalización de los principios e instrumentos de la GRI en la Organización, prevista para 2011. En marzo de 2011 se presentó al Comité de Finanzas un segundo informe sobre los progresos realizados, y éste expresó su convencimiento de que el marco de GRI abarcaría todos los riesgos para la consecución de los objetivos de la FAO, y manifestó interés en recibir: i) un informe sobre la aplicación de la GRI en la FAO; y ii) la propuesta de sistema de presentación de informes a los órganos rectores<sup>24</sup>.

66. El marco de GRI debería permitir la identificación, el establecimiento de prioridades, la gestión y el seguimiento proactivos de todo tipo de riesgos de la Organización, ya sean estratégicos, financieros, operacionales o de reputación. El diseño del marco de GRI de la FAO se basaba en cinco principios: utilizar conceptos y procesos de GRI probados, pero sencillos; centrar los esfuerzos en sectores que aportarán mayor valor añadido; reducir en lo posible toda carga o sector de actividad que pueda evitarse; integrar el marco en procesos de gestión basada en los resultados ya en uso, en particular la planificación estratégica (formulación de resultados de la Organización), la planificación de la labor operativa, la formulación de proyectos, y la vigilancia y presentación de informes; y adoptar un enfoque gradual para abarcar todos los sectores materiales del trabajo de la Organización.

67. El marco de GRI se estaba aplicando de hecho a través de un enfoque gradual, mediante actividades experimentales, para integrar la GRI en cinco áreas de gestión: i) el marco basado en los resultados del PPM/PTP (resultados de la Organización), ii) la planificación de las actividades operacionales (resultados de las unidades), iii) la gestión de los proyectos de campo; iv) los proyectos de mejoramiento de las actividades operativas; v) una funcionalidad de “respuesta rápida a los problemas” para facilitar la solución de los problemas operativos urgentes. La Junta del Programa del PIA aprobó el plan operativo de la GRI en enero de 2011 y el correspondiente proyecto del PIA había de completarse antes del final de 2011.

68. Bajo la presidencia del Director General Adjunto (Operaciones) se había establecido un Comité de Riesgos Institucionales con responsabilidades específicas para: supervisar la elaboración de la política de GRI; asegurar que la gama de riesgos a que se enfrenta la FAO se mantenga dentro de límites aceptables; y vigilar la salud general y la eficacia de los procesos de riesgo de la FAO, adoptando las medidas que sean necesarias.

69. Se esperaba que el proyecto de GRI alcanzara los seis hitos siguientes durante 2011: i) completar el proceso genérico de evaluación de la GRI y comenzar a crear capacidad para la evaluación de riesgos en toda la Organización; ii) determinar las mejoras necesarias en los marcos basados en los resultados, en su caso, para apoyar la introducción de la GRI; iii) proceder a la

<sup>22</sup> FC 135/15.

<sup>23</sup> CL 140/21, párr. 26.

<sup>24</sup> FC 138/12; CL 141/9, párrs. 53 y 54.

aplicación experimental del elemento de la GRI en el ámbito de los resultados de la Organización (para un objetivo estratégico y un objetivo funcional), y ponerlo sucesivamente en práctica en otros; iv) proceder a la aplicación experimental y al establecimiento del elemento de la GRI para la planificación de las actividades operacionales; v) proceder a la aplicación experimental de la GRI a determinados proyectos/programas de campo (un programa en un país, un proyecto de emergencia), y un proyecto de mejoramiento de las actividades operativas, sucesivamente ponerlo en práctica en otros, vi) proceder a la aplicación experimental del servicio de “respuesta rápida a los problemas”, y aplicarlo sucesivamente en toda la Organización.

## **B. Funcionamiento unificado de la Organización**

70. En este ámbito, el CoC-EEI abordó cuatro temas principales a lo largo del bienio: i) la visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas; ii) la estructura de la Sede, incluido el examen de la Oficina del Director General; iii) las asociaciones; y iv) la delegación de competencias a las oficinas descentralizadas.

### **1. Visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas**

71. Los progresos realizados con respecto a las medidas del PIA se examinaron en diversas reuniones, incluidas las de las cinco conferencias regionales y las del CoC-EEI y los períodos de sesiones del Comité del Programa y el Comité de Finanzas. Los Miembros han reconocido siempre que la descentralización era una dimensión clave que tiene una incidencia decisiva en la forma en que la Organización presta servicios a sus Miembros. Se han logrado progresos encomiables en la finalización de muchas de las medidas del PIA anteriormente mencionadas, así como otras medidas del PIA relacionadas con el funcionamiento de las oficinas descentralizadas (OD), como el PCT y la delegación de mayores facultades. Este nuevo contexto está cambiando fundamentalmente la forma en que la Organización ha estado operando, aunque llevaría tiempo recoger la totalidad de los frutos de las reformas llevadas a cabo hasta la fecha.

72. La medida 3.84 del PIA sobre la cobertura de la red de oficinas en los países ha recibido una gran atención. En 2009, la Secretaría presentó un análisis de la aplicación de los diversos criterios especificados en dicha medida, sobre la que los Miembros no lograron llegar a un consenso. El CoC-EEI pidió, y la Conferencia de 2009 así lo acordó, que se elaborase una visión a medio y largo plazo en relación con la estructura y el funcionamiento de la red de OD para que los órganos rectores la examinaran, teniendo en cuenta las opiniones expresadas en las reuniones de las conferencias regionales celebradas en 2010. En consecuencia, las conferencias regionales analizaron el documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas*, y formularon observaciones al respecto. Basándose en este diálogo permanente, la Administración ofrece la siguiente visión por lo que respecta a las oficinas descentralizadas:

*La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura.*

73. La estrategia propuesta para llevarla a cabo es la siguiente:

*Una red sólida y receptiva centrada en las oficinas en los países, que proporcione ayuda puntual y eficaz a los Miembros mediante el aprovechamiento de los conocimientos técnicos tanto de las unidades subregionales, regionales y de la Sede como de los propios asociados y Miembros.*

74. En el documento se aclaraba que para la aplicación de esta visión y estrategia sería necesario adoptar medidas en cuatro áreas principales: la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento, y la financiación.

### *Estructura*

75. La estructura actual de la FAO consta de diversos niveles para la prestación de servicios a los Miembros y la comunidad internacional en general, a saber, la Sede, las oficinas regionales, las oficinas subregionales, las oficinas en los países, ejecutando al mismo tiempo los programas y proyectos específicos en muchos lugares sobre el terreno. No obstante, se observan importantes diferencias entre las regiones. Por ejemplo, África se beneficia de la fórmula más completa: oficina regional, cuatro oficinas subregionales y 41 oficinas en los países. A diferencia de ello, la región de Asia y el Pacífico posee una sola oficina subregional, mientras que Europa carece de oficinas plenamente funcionales en los países. Las decisiones sobre la estructura siguen siendo la prerrogativa de los Miembros, asegurando al mismo tiempo que todas las partes (la Sede y las oficinas descentralizadas) funcionen en forma unificada, y que en la asistencia prestada a los Estados Miembros se emplee la totalidad de los conocimientos técnicos disponibles en la FAO y sus asociados.

76. Entre los aspectos que requieren ser analizados por la Administración cabe incluir el perfeccionamiento adicional de la red de oficinas de la FAO en los países con la introducción de medidas como: los acuerdos de distribución de costos, especialmente en el caso de países de ingresos medios; los acuerdos de representación por tipo de proyecto y con límite temporal; el mayor uso de las oficinas en los países del sistema de las Naciones Unidas; y el uso mejorado de las acreditaciones múltiples, con el refuerzo simultáneo del personal nacional, cuando sea necesario, en las oficinas en los países pertinentes. Convenía también examinar la práctica actual de cubrir algunos países mediante oficiales técnicos destacados o cedidos por otras oficinas regionales u oficinas subregionales (o equipos multidisciplinarios), o la ubicación de Representantes de la FAO (FAOR) en puestos de oficinas regionales.

77. Entre las opciones que podrían examinarse, en especial en las futuras conferencias regionales, cabe incluir las siguientes:

- una estructura de oficinas descentralizadas más adecuada para las necesidades concretas de cada región: por ejemplo, considerar la posibilidad de una estructura con menos niveles entre el ámbito nacional, donde se realiza la mayor parte de los trabajos, y el repositorio principal de excelencia técnica mundial, ubicado en las divisiones técnicas de la Sede;
- el refuerzo ulterior de las oficinas subregionales y los equipos multidisciplinarios, que se podría conseguir centrando el trabajo de las oficinas regionales en forma más estricta en las cuestiones estratégicas y relativas a políticas regionales.

### *Dotación de personal*

78. Para que la Organización cumpla su mandato es fundamental que la red de oficinas descentralizadas esté dotada de expertos experimentados y cualificados capaces de aprovechar la gran variedad de conocimientos técnicos disponibles en la propia FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. Se estaban introduciendo importantes medidas para garantizar la máxima calidad del personal, tales como políticas de formación, movilidad y rotación mejoradas. Se estaba realizando un análisis del marco de competencias de la Organización, incluidas las correspondientes a los jefes de las oficinas descentralizadas, que prepararía el terreno para mejorar la contratación basada en las competencias y la gestión del personal. No obstante, podrían examinarse otras opciones, como las siguientes:

- mayor flexibilidad en las oficinas regionales y subregionales en cuanto a la dotación general de personal y a la combinación de aptitudes. Tales medidas deberían ser coherentes con el proceso de establecimiento de prioridades en los planos nacional, subregional y regional. Una opción sería incluir la introducción de categorías de personal básico y no básico en los puestos de miembros de los equipos multidisciplinarios. Estas prácticas, y especialmente la “asignación de misiones de duración limitada” al personal no básico, se habían introducido en algunas organizaciones de las Naciones Unidas.

- Los modos innovadores de reforzar los recursos humanos de las oficinas descentralizadas, tales como expertos nacionales jóvenes, profesionales, voluntarios y expertos en cooperación sur-sur. La Organización había concertado ya diversos acuerdos con universidades y centros de investigación y esta modalidad podría ser objeto de una ampliación notable.

### ***Funcionamiento***

79. La unidad de objetivos y de prácticas en toda la Organización debería estar bien respaldada por un marco estratégico y un plan a plazo medio en el que se establezcan las metas y los objetivos a los que todas las partes de la FAO deben contribuir. Los principios relativos a la gestión basada en los resultados y el SEGR, difundidos a todas las secciones de la Organización, deberían desempeñar también una función fundamental. Otras iniciativas de importancia decisiva en curso fueron los cambios en la planificación y el establecimiento de prioridades, los esfuerzos generalizados de gestión del conocimiento y desarrollo de la capacidad, y la mejora de los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación que conduzcan a la interacción rápida y completa entre las oficinas descentralizadas y la Sede.

80. Algunas otras áreas que la Administración debería examinar más detalladamente son:

- mejora de la coordinación, basándose en mejoras como las reuniones mensuales del brazo operativo, presidido por el Director General Adjunto (Operaciones);
- asegurar que en el establecimiento de prioridades en los planos regional y subregional se tengan en cuenta plenamente los planes nacionales;
- nuevas mejoras en cuanto al apoyo de la tecnología de la información y la comunicación y de las instalaciones en las oficinas descentralizadas;
- integración estrecha de los programas de urgencia y de desarrollo de la Organización en el ámbito nacional: por ejemplo, a corto plazo, el incremento de las sinergias entre los equipos que ejecutan las operaciones de urgencia y las Representaciones de la FAO. A plazo medio y largo debería examinarse la cuestión del liderazgo respecto de todos los programas del país, velando por que se respete la debida flexibilidad.

### ***Financiación***

81. La asignación de mayores responsabilidades a las oficinas descentralizadas en materia de adopción de decisiones, ejecución y actividades determinaron una situación de escasez de recursos. El riesgo de que los fondos pudieran desviarse del apoyo técnico a la administración, la gestión y la supervisión era particularmente elevado en las oficinas regionales que han asumido varias de dichas responsabilidades operativas y servicios de apoyo transferidos desde la Sede. Además, en el plano nacional sería necesario asegurar un apoyo adecuado de recursos para la elaboración y puesta en marcha de los marcos de programación por países, concretamente en el contexto de un sistema de las Naciones Unidas más cohesivo.

82. Algunas opciones que los Estados Miembros y la Administración deberían examinar conjuntamente eran:

- la integración ulterior de los recursos del Programa ordinario y extrapresupuestarios en el ámbito de las oficinas descentralizadas, lo que permitiría que el número de miembros, la estructura y la composición del personal de estas oficinas se adaptara mejor a las necesidades concretas del programa;
- el incremento de los recursos de proyectos extrapresupuestarios proporcionados a las oficinas descentralizadas mediante la mejora de la presupuestación de los proyectos y la gestión financiera con vistas a recuperar totalmente los gastos realizados en el plano nacional;
- la mayor movilización de recursos financieros locales, por parte de las oficinas descentralizadas en general y de las oficinas en los países en particular, procedentes de donantes, organizaciones e regionales y subregionales y el sector privado.

83. El CoC-EEI examinó el documento sobre la visión que tomaba en cuenta las aportaciones de las conferencias regionales en sus reuniones de febrero y marzo de 2011 así como en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas celebrada el 23 de marzo. En esta última reunión:

- a) se reafirmó la importancia de la descentralización para la labor de la Organización y la necesidad crítica de que la Sede y las oficinas descentralizadas funcionaran de modo unificado y con la máxima eficacia y eficiencia;
- b) se resaltó la necesidad de racionalizar todos los aspectos de las operaciones, incluida la dotación de personal, cuando fuera necesario, de acuerdo con el PIA;
- c) se destacó la constante necesidad de adoptar medidas para aumentar los conocimientos especializados en las oficinas descentralizadas y mejorar sus resultados en consonancia con sus prioridades y necesidades;
- d) se hizo hincapié en la necesidad de asignar a las oficinas descentralizadas recursos apropiados y suficientes para permitirles ejercer las facultades delegadas en ellas en virtud del PIA y se recomendó que se realizara un seguimiento atento y continuo de la red de oficinas descentralizadas;
- e) se observaron los progresos realizados respecto de los indicadores de referencia y se acogieron con agrado las consultas con otras organizaciones de las Naciones Unidas;
- f) se acogieron con agrado los pasos que se estaban dando con miras a lograr una mayor profesionalidad en la contratación de los responsables de las oficinas descentralizadas; se subrayó la necesidad urgente de adoptar y aplicar la política de rotación y movilidad, perfiles de competencias y procedimientos de contratación, con arreglo a lo previsto en el PIA;
- g) se destacó la importancia de la Circular revisada sobre responsabilidades y relaciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas que estaba en curso de preparación. (Nota: dicha circular ha sido publicada desde entonces por la Administración)<sup>25</sup>.

### **Próximos pasos**

84. El CoC-EEI pidió a la Administración que presentara un documento sobre las medidas a corto, medio y largo plazo para hacer frente a las deficiencias, desafíos, riesgos y problemas relacionados con la descentralización. Este documento debería tener en cuenta las discusiones de los órganos rectores anteriormente mencionadas, así como las evaluaciones pertinentes y las respuestas de la Administración examinadas por los Comités del Programa y de Finanzas, en particular las relacionados con el desarrollo de la capacidad, la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente, la programación por países y las operaciones de emergencia. Los Comités del Programa y de Finanzas así como las conferencias regionales podrían examinar propuestas de medidas a corto plazo en octubre de 2011 y en 2012, respectivamente, las cuales serían aprobadas definitivamente por el Consejo en 2012. El Consejo tomó nota de esta línea de actuación en abril de 2011.

85. Por otra parte, en las reuniones de las conferencias regionales que se celebrarán en 2012 se debería revisar la cobertura de la FAO por país en sus respectivas regiones, con miras a aumentar la eficacia y eficiencia, y hacer recomendaciones destinadas a los períodos de sesiones del Consejo de 2012 sobre la estructura y la combinación de capacidades más adecuadas de la red de oficinas descentralizadas en sus respectivas regiones. Para tal fin la Administración proporcionará un documento de apoyo a cada una de las cinco conferencias regionales.

## **2. Estructura de la Sede**

86. La estructura actual de la Sede, como se refleja en el PTP para 2010-11, ha estado en vigor desde enero de 2010. En consecuencia, el CoC-EEI solo pudo abordar una cuestión pendiente en este

---

<sup>25</sup> CL 141/10, párr. 9.

ámbito, a saber, las recomendaciones formuladas por la empresa consultora Ernst & Young (E&Y) como resultado de su examen de la Oficina del Director General (ODG).

87. El CoC-EEI observó que muchas de las recomendaciones ya se habían aplicado. El Equipo de Dirección Ejecutiva propuesto se creó en enero de 2010 y se reunió 27 veces durante ese año.

88. La Administración había convenido en que limitando el número de comités consultivos internos se podría incrementar la responsabilidad individual por la adopción de decisiones y podrían acelerarse los procesos. En consecuencia se habían aplicado las recomendaciones formuladas en el ámbito del examen: se habían disuelto seis comités internos y se habían reestructurado otros siete. Se había establecido el Comité de Recursos Humanos, y la disminución de comités de tecnología de la información estaba en fase avanzada de ejecución. Se apoyó también la reducción de la participación del Gabinete en las actividades administrativas, ya que permitiría dedicar más tiempo y recursos a cuestiones estratégicas.

### **3. Asociaciones**

89. El CoC-EEI tomó nota de los progresos considerables realizados en la promoción de asociaciones relacionadas con diversas medidas del PIA. En enero de 2011 la Administración aprobó la estrategia institucional en materia de asociaciones, la cual tendría que revisarse después de un año de ejecución. Esta medida se complementó con la elaboración de estrategias sectoriales específicas respecto de las asociaciones: i) que mejoren la colaboración de la FAO en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas; ii) que refuercen la colaboración de la FAO con los otros organismos con sede en Roma; iii) con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad y civil; y iv) con el sector privado (en este último, actualizando las estrategias sectoriales anteriores).

90. Este esfuerzo conceptual fue acompañado de una toma de conciencia más intensa a través de: i) material informativo sobre los principios rectores establecidos en la estrategia institucional en materia de asociaciones; y ii) la puesta en marcha de un sitio web sobre asociaciones dirigido al personal y al público externo. Las iniciativas de formación del personal (talleres, cursos de aprendizaje por medios electrónicos, etc.), para facilitar la internalización de las estrategias en los programas de trabajo, se están experimentando en 2011.

91. Con respecto a las interacciones globales con el sistema de las Naciones Unidas, las disposiciones del documento final de la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) relacionadas con la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural se están incorporando en la planificación del trabajo de la FAO para el próximo bienio 2012-13. Entre 2007 y 2010, la Organización se benefició de un aumento de alrededor del 67 % de los recursos movilizados con cargo a fondos o programas conjuntos Una ONU a nivel mundial y nacional, tanto para las operaciones de desarrollo como de emergencia, por lo que se convirtió en la cuarta mayor beneficiaria de los fondos de todo el sistema. Esta participación engloba a los ocho países piloto del programa “Unidos en la acción”, así como a otros países que están ejecutando voluntariamente programas Una ONU.

92. En cuanto a los organismos con sede en Roma, se ha reforzado la cooperación mediante la incorporación de planes de acción piloto y en áreas administrativas (véase la iniciativa de adquisición y contratación conjuntas a continuación). Una novedad importante es el módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria codirigido por la FAO y el PMA, destinado a mejorar las respuestas en materia de seguridad alimentaria en situaciones humanitarias (la FAO y el PMA ya están dirigiendo módulos de seguridad alimentaria en 17 países).

93. En lo que respecta a las organizaciones de la sociedad civil, las interacciones aumentaron tanto por lo que respecta a la variedad de asociados como en términos de cantidad. Esto es particularmente importante para la participación regional, en los períodos de sesiones del Comité de Seguridad Alimentaria (CFS) y en las actividades entre éstos. La participación de las ONG/OSC en las conferencias regionales aumentó, pasando de 62 organizaciones y 98 participantes en 2008 a

103 organizaciones y 150 participantes en 2010. El proceso de reforma del CFS impulsó la participación de actores no estatales a través de consultas y contribuciones continuas. Para ello se contó con el apoyo de fondos extrapresupuestarios movilizados por la FAO. El balance que se está llevando a cabo de la colaboración de la sociedad civil se está ampliando a las oficinas regionales.

94. En relación con la cooperación con el sector privado, se habían consolidado mecanismos institucionales, incluidos instrumentos para lograr la diligencia necesaria, la gestión del riesgo así como el seguimiento y la evaluación. El Comité de Asociaciones presidido por el Director General había sustituido al anterior Comité Consultivo sobre Asociaciones con el Sector Privado. En enero de 2011, se aprobó un *modus operandi* para que el Subcomité examinara los acuerdos financieros y de otro tipo, a fin de apoyar al Comité de Asociaciones principal. La reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas celebrada en marzo de 2011 señaló que el esbozo provisional de la Estrategia sobre asociaciones con el sector privado era un paso positivo y manifestó su interés en examinar la versión final en su siguiente período de sesiones, la cual fue aprobada por el Consejo en abril de 2011. En términos cuantitativos, la FAO ha participado recientemente en unas 60 asociaciones que cubrían trabajos normativos, investigación y producción y difusión de conocimientos, promoción y recaudación de fondos así como diálogos sobre políticas. Se está alentando y apoyando a las divisiones técnicas para que realicen una mayor divulgación entre el sector privado.

#### ***Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas***

95. Prosiguió la estrecha cooperación entre los organismos con sede en Roma en el sector de las adquisiciones. En 2010, como parte de un proyecto experimental, el Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas (EACC) hizo públicas 18 licitaciones por un valor total de 23 millones de USD para las Organizaciones. De las 18 licitaciones, 16 se publicaron a través de un sistema electrónico (In-Tend) que adoptó cada organismo con el fin de armonizar las herramientas de licitación electrónica. En cuanto a los 13 contratos adjudicados por la FAO, se registró un ahorro potencial de 900 000 USD. Al aunar sus fuerzas, la FAO, el PMA y el FIDA se beneficiaron de una fijación de precios ventajosa gracias a la agregación de volúmenes. El personal designado por cada organismo para esta iniciativa trabajó de forma conjunta en los locales de la FAO con regularidad cada semana para compartir las mejores prácticas y conseguir eficiencia en el proceso de licitación.

96. Tras la decisión de renovar el mandato del EACC en 2011, la FAO acordó seguir proporcionando espacio en las oficinas e infraestructura de apoyo. Una evaluación de la iniciativa experimental comprendería una encuesta de usuarios y una estimación precisa de los beneficios. El proyecto experimental se consideró un avance importante hacia una integración *más amplia*, que permitiría el trabajo conjunto en otros sectores como el de los viajes. El EACC elaboraría también una estrategia orientada al futuro y un plan de trabajo que abarcaría los temas siguientes: la armonización de los procedimientos y documentos contractuales, la alineación de las fechas de caducidad de los contratos y la elaboración de indicadores clave del rendimiento con niveles de referencia.

#### ***Operaciones conjuntas de socorro de emergencia y Grupo conjunto de acción sobre Haití***

97. Se habían emprendido firmes medidas conjuntas relacionadas con las emergencias, en particular después del devastador terremoto que afectó a Haití en enero de 2010. Se estimó que dos millones de personas necesitaron asistencia alimentaria con urgencia y que unas 600 000 habían abandonado la capital para dirigirse a las zonas rurales. Los efectos de la catástrofe requirieron la adopción de medidas inmediatas que tendrán que vincularse a planes de recuperación a medio y largo plazo. Los organismos con sede en Roma crearon un grupo de acción para apoyar un programa de seguridad alimentaria dirigido por los haitianos. Trabajaron en estrecha colaboración a fin de apoyar intervenciones que requerían mucha mano de obra en materia de ordenación de las cuencas hidrográficas, brindar apoyo operativo al Plan de acción de reconstrucción de Haití y continuar con la promoción de las prioridades de seguridad alimentaria. El programa incluía también la gestión y reducción del riesgo a más largo plazo, así como la mejora de instituciones y políticas nacionales.



98. Otras operaciones conjuntas de socorro de emergencia comprendieron, en diciembre de 2010, el respaldo del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas de la FAO y el PMA como líderes conjuntos del grupo de seguridad alimentaria de emergencia para fomentar la capacidad a nivel de los países de planificar y aplicar respuestas proporcionadas y oportunas en materia de seguridad alimentaria en situaciones de crisis humanitarias. El fortalecimiento de los grupos de seguridad alimentaria a nivel de los países ayuda a asegurar que la asistencia alimentaria y los programas basados en los medios de subsistencia agrícolas estén vinculados como parte de una respuesta coordinada. La FAO y el PMA ya lideraban conjuntamente grupos relacionados con la seguridad alimentaria en 17 países, que colaboraban en llamamientos unificados conjuntos. La FAO tuvo también un papel activo en muchos de los países de la iniciativa “Compras para el progreso” a fin de permitir la influencia del PMA en nuevos métodos para desarrollar mercados agrícolas, apoyar la participación de los pequeños agricultores y crear salidas de mercado. Más en general, la asociación fue un elemento clave de la labor de más de 40 unidades de coordinación de emergencias de la FAO (por ejemplo, en Irak, el Líbano, Cisjordania y la Franja de Gaza).

#### **4. Delegación de competencias a las oficinas descentralizadas**

99. Se informó al CoC-EEI acerca de los progresos realizados respecto de la delegación de competencias en relación con varias medidas del PIA, como se ilustra más adelante. Las delegaciones de competencias relacionadas con las actividades de compras se abordan conjuntamente con otras iniciativas relativas a operaciones de compra en la subsección E.

##### ***Programa de Cooperación Técnica (PCT)***

100. Según lo previsto en el PIA, la descentralización del proceso de aprobación del PCT se aplicó plenamente en enero de 2010. Como resultado, las oficinas descentralizadas tenían encomendada la responsabilidad, las competencias y la rendición de cuentas de todo el ciclo de proyectos del PCT, desde la identificación de las ideas de proyectos, pasando por la formulación y la aprobación, hasta la aplicación. Los Representantes de la FAO eran responsables de los proyectos nacionales, los Coordinadores regionales de los proyectos subregionales y los Representantes regionales de los proyectos regionales. Los Representantes regionales tenían una responsabilidad adicional por las consignaciones regionales del PCT. Ante este volumen de trabajo complementario, se asignó recursos de personal y de otro tipo a las oficinas regionales y algunas oficinas subregionales.

101. A finales de 2009 se organizaron cursos de aprendizaje electrónico y formación directa para el personal de las oficinas descentralizadas sobre los criterios del PCT y los detalles del nuevo proceso descentralizado de formulación y aprobación. Se ha proporcionado orientación complementaria a través de la publicación de un Manual del PCT y otros instrumentos. Los dos principales beneficios previstos de la descentralización eran: la estrecha interacción entre las contrapartes y los encargados de formular los proyectos, que conducirá a una mejor consonancia con las prioridades nacionales, y una reducción del tiempo que transcurre entre la presentación de solicitudes y la aprobación de los proyectos. Si bien el intervalo de tiempo se redujo de un promedio de seis meses a algo menos de cuatro meses, todavía era pronto para evaluar la repercusión en cuanto a la mejora de la armonización con las prioridades nacionales.

102. En abril de 2011 el Consejo refrendó la recomendación realizada por la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas de destinar el 0,4 % de la consignación para el PCT a la facilitación de la presentación de informes sobre los resultados, e hizo hincapié en la necesidad de que los proyectos del PCT fuesen estratégicos y más equilibrados en cuanto a las cuestiones de género.

##### ***Transferencia de las competencias de la Oficina de Apoyo a la Descentralización***

103. El proceso de descentralización implicó la transferencia de competencias relativas a la gestión de las oficinas en los países a las oficinas regionales y la plena responsabilidad de estas últimas de preparar las conferencias regionales. Esta transferencia desde la Oficina de Apoyo a la

Descentralización (OSD, antigua OCD) tuvo lugar durante el primer trimestre de 2010. Aunque las oficinas regionales aún estaban procediendo a cubrir todos los puestos relacionados con la gestión de la red de oficinas descentralizadas, se había avanzado considerablemente y los beneficios empezaban a materializarse. Se encargó a las oficinas regionales la planificación y asignación de los recursos financieros para las oficinas en los países, así como el seguimiento del presupuesto. Ello permitía a las oficinas regionales tener una mejor perspectiva a nivel regional de los distintos estratos y mejorar la coherencia de la red de oficinas descentralizadas. La función general de seguimiento de las oficinas regionales se vio reforzada por el hecho de ser también los puntos de contacto para los informes de auditoría a nivel de los países. Al encontrarse más cerca de las oficinas en los países (normalmente en la misma zona horaria), las oficinas regionales podían proporcionar apoyo oportuno a los Representantes de la FAO sobre cuestiones cotidianas de gestión de las oficinas.

104. La organización de actividades de capacitación, especialmente a nivel regional, hizo posible centrar la atención de forma más eficaz en los asuntos regionales. Las oportunidades de capacitación facilitaron asimismo el intercambio y los debates acerca de las preocupaciones comunes dentro de la región. Además, al encargarse de la supervisión y la evaluación del rendimiento de los Representantes de la FAO, los Representantes regionales tenían un contacto más directo con estos a fin de asegurar que actuaran en consonancia con los objetivos de la Organización. Los Representantes regionales se encargaban también de nombrar profesionales de contratación nacional, contribuyendo así a una contratación más oportuna en las oficinas en los países.

## **C. Recursos humanos**

105. Ante la gran importancia atribuida a los recursos humanos en el PIA, el CoC-EEI prestó especial atención al examen de los progresos realizados en este ámbito, en particular en lo relativo a la transformación de la función de los recursos humanos en un colaborador estratégico efectivo y el refuerzo de las capacidades de la organización en materia de recursos humanos. Las iniciativas a este respecto incluyeron el marco estratégico de recursos humanos, el perfeccionamiento y la contratación de personal, el marco de competencias de la Organización, el sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SGR), el apoyo al sistema de información sobre gestión de recursos humanos y las políticas de recursos humanos y nuevas funciones que apoyan la reforma en dicho ámbito.

### **1. Marco estratégico de recursos humanos**

106. Por primera vez, la Organización estableció una estrategia que regiría y alinearía las capacidades en materia de recursos humanos con los objetivos estratégicos institucionales. A tal efecto, a principios de 2010 se elaboró un amplio Marco estratégico y plan de acción sobre recursos humanos, en el que se establecía la visión, la orientación estratégica y los objetivos de las reformas de recursos humanos, en consonancia con las medidas relativas al PIA. El Marco estratégico y plan de acción incorpora más firmemente la transformación de la gestión de la función de los recursos humanos en la FAO en una función de asociado institucional más estratégica. Dicho Marco no solo define la ejecución de numerosas iniciativas en materia de recursos humanos desde una perspectiva basada en resultados, sino también el efecto previsto de dicha ejecución.

### **2. Perfeccionamiento del personal**

107. Dado que los recursos humanos constituyen el principal activo de la FAO, el perfeccionamiento de las aptitudes y competencias del personal es fundamental para garantizar que la Organización posea la capacidad necesaria en materia de recursos humanos para ejecutar sus programas y alcanzar sus objetivos estratégicos. En un primer momento, se adoptaron importantes medidas para mejorar las competencias y capacidades de los directivos de la FAO. Se amplió el Programa de gestión y liderazgo a fin de establecer un camino de aprendizaje general y ofrecer oportunidades de avance profesional para directivos y personal de toda la Organización. Los índices de participación en los cursos del Programa de gestión y liderazgo siguieron aumentando progresivamente desde su puesta en marcha y más de 100 administradores han recibido capacitación.

En este contexto, el primer boletín sobre gestión y liderazgo se publicó en 2010; en él se proporcionaba información sobre prácticas de gestión, y se celebraron foros sobre gestión y eficacia.

108. Con vistas a extender los programas de perfeccionamiento y aprendizaje de la Organización a todo el personal en todos los lugares de destino, en 2010 se puso en marcha con carácter experimental la Academia Virtual de la FAO, basándose en experiencias similares del sistema de las Naciones Unidas y aplicando un enfoque mixto al perfeccionamiento y aprendizaje del personal. La Academia Virtual debería empezar a operar en 2011. Además, se ejecutaron programas de aprendizaje para apoyar la mejora de competencias del personal que no desempeña funciones de gestión en las categorías tanto profesional como de servicios generales.

### **3. Contratación**

109. La EEI subrayó la necesidad de renovación permanente de la Organización mediante la contratación de empleados más jóvenes. El Programa de pasantías y el Programa de profesionales subalternos se llevaron a cabo para ayudar a rejuvenecer la plantilla de la FAO atrayendo a profesionales más jóvenes, sobre todo de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados. Se obtuvo una respuesta abrumadora para el Programa de profesionales subalternos, con más de 3 000 solicitantes que mostraron interés, de los cuales pudieron participar en el Programa en torno a 2 200 y se entrevistó a unos 100 de ellos. En 2011 se contratará la primera promoción de 18 profesionales subalternos, de los cuales cinco se destinarán a unidades de la Sede y 13 a oficinas descentralizadas. Los profesionales subalternos se seleccionan siguiendo unos criterios claramente definidos, como la experiencia en un ámbito pertinente para el trabajo de la FAO. El Comité de Selección del Personal Profesional se encarga de supervisar dicha selección y evalúa los conocimientos técnicos de los candidatos, así como sus aptitudes analíticas, de redacción, de planificación, de organización y de presentación<sup>26</sup>.

110. Se aplicaron otras medidas en 2010 para mejorar tanto la representación geográfica como de género, entre las que cabe mencionar: i) el establecimiento de objetivos provisionales para la Organización a dos y cuatro años en cuanto a la representación geográfica y de géneros; ii) la aplicación de nuevos procedimientos de selección en los que deberá incluirse al menos una mujer cualificada en las listas de preselección para la contratación de personal; iii) la obligación de consulta previa con la Administración superior para entrevistar a personal nacional de países excesivamente representados o países que hayan alcanzado el límite superior de representación equitativa; iv) la elaboración de un plan de acción estratégico sobre la representación por géneros para alcanzar el objetivo de igualdad entre ambos sexos de la Organización; v) la creación de una nueva base de datos exhaustiva de instituciones de todo el mundo que asegure la extensa difusión de vacantes a grupos destinatarios, en particular mujeres profesionales y personal nacional de países no representados o infrarrepresentados. En octubre de 2010 se realizó una campaña de prensa en 60 países no representados o infrarrepresentados para llamar la atención sobre las vacantes. Como resultado de estas iniciativas, el porcentaje de personal nacional de países excesivamente representados en puestos profesionales incluidos en el PTP ha disminuido del 38 % en diciembre de 2004 al 25 % en marzo de 2011. En el mismo período, la proporción de mujeres en puestos de profesionales, directores y Administración superior aumentó, pasando del 27 % en 2004 a 34 % en marzo de 2011. En dicho mes se habían alcanzado los objetivos del PPM a fecha de 31 de diciembre de 2011 relativos al porcentaje de mujeres profesionales en las categorías profesional y de director y superiores, del 36 % y el 18 % respectivamente de puestos del PTP.

### **4. Marco de competencias**

111. El Examen exhaustivo señaló que la elaboración de un marco institucional de competencia era fundamental para que la Organización pudiera evaluar y determinar las competencias de su personal y reajustar eficazmente sus capacidades en materias de recursos humanos con el cambio de necesidades.

<sup>26</sup> En el apéndice 3 se incluye más información sobre los profesionales subalternos.

En consecuencia, el marco proporcionaría la base transparente y uniforme en la que se fundamentarían las funciones y los sistemas de recursos humanos. Se determinarían las competencias para todos los puestos de la FAO y se utilizarían en toda la gama de funciones de los recursos humanos, en particular el diseño de puestos, la contratación, la gestión del rendimiento y el aprendizaje y el perfeccionamiento con el fin de cambiar la forma en que la FAO contrata, asciende y retiene al personal. A pesar de una demora inicial debida a la determinación de un modelo de marco adecuado y la contratación de una empresa de consultoría para prestar asistencia con esta iniciativa, se ha avanzado mucho. Se ha llevado a cabo un ciclo completo de grupos especializados en la Sede y en tres regiones durante el cual el personal ha aportado contribuciones sobre competencias relacionadas con la labor de la FAO. Sobre la base de las contribuciones recibidas, se está elaborando un proyecto de marco de competencias para su validación en una segunda ronda de reuniones de grupos especializados que se celebrarán en mayo y junio de 2011. El proceso debería concluir al final de 2011 con la aprobación del marco de competencias.

## **5. Evaluación del rendimiento**

112. Las nuevas competencias de la Organización, una vez finalizadas y aprobadas, deberían incorporarse al Sistema de evaluación y gestión del rendimiento mejorado. Antes de 2009 más de la mitad de los funcionarios de la Organización, en particular en la categoría de servicios generales, no estaban sujetos a evaluación del rendimiento, e incluso el personal de las categorías profesional y superiores no era evaluado sistemáticamente. El SEGR se introdujo para rectificar esta situación, al promover un marco estructurado de evaluación, con evaluaciones a 360 grados, exámenes por homólogos y diálogos periódicos entre superiores jerárquicos y subordinados. Tras una puesta en marcha inicial con carácter experimental en 2009, la totalidad del ciclo se llevó a cabo experimentalmente para todos los funcionarios en 2010 y se terminó en febrero de 2011. Posteriormente, se analizaron exhaustivamente las conclusiones derivadas de estas pruebas, paralelamente a la puesta en marcha de la segunda fase piloto en 2011. Los resultados de los análisis se utilizarán para mejorar el SEGR antes de su aplicación y utilización plena con fines administrativos en 2012. En previsión de estas experiencias piloto, se impartió amplia capacitación sobre el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento a todo el personal que cumplía los requisitos para ello en la Sede y en las oficinas descentralizadas. Las sesiones de formación comprendieron un taller introductorio y cursos de aptitudes generales, como por ejemplo “formular y recibir observaciones” y “el directivo como instructor”. El SEGR se complementará con un marco de recompensas y reconocimiento, en el que se reflejen las recomendaciones derivadas de un examen que la Comisión de Administración Pública Internacional está realizando en 2011, así como un marco para hacer frente a los problemas de rendimiento inferior al nivel satisfactorio exigido de producción y competencia.

## **6. Apoyo al sistema de información sobre gestión de recursos humanos**

113. Se ha logrado un gran hito con la elaboración de un nuevo Sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos (HRMIR), que otorga a los administradores de la FAO la herramienta necesaria para dirigir y planificar sus recursos humanos. Tal como se pide en la medida 3.72 del PIA, la mejora del sistema de Oracle para mejorar la extracción de datos y su análisis a fin de respaldar la gestión del personal se finalizó en 2010 y el nuevo sistema HRMIR se aplicó con carácter experimental. Mediante la agrupación de los datos de varios sistemas operacionales en un único depósito de información sobre recursos humanos, el sistema persigue mejorar la presentación de informes y facilitar el acceso a la información y estadísticas precisas sobre la plantilla en régimen de autoservicio. El sistema de presentación de informes e información sobre la gestión de recursos humanos permite también al personal directivo acceder a instrumentos interactivos desde su puesto de trabajo, con estadísticas sobre parámetros de recursos humanos como la representación geográfica y de géneros, así como los puestos vacantes en sus unidades, que pueden dar una respuesta tanto en relación con el momento actual como con las tendencias.

## **7. Políticas de recursos humanos y nuevas funciones en apoyo de la reforma de los recursos humanos**

114. La EEI señaló los beneficios que se derivarían tanto para la Organización como para sus funcionarios de una política de rotación eficaz. Las amplias consultas llevadas a cabo con los interesados a nivel interno, y a falta de un acuerdo sobre un marco de políticas apropiado en relación con la movilidad, en 2010 se aplicaron directrices sobre la movilidad voluntaria para alentar al personal de las categorías profesional y de servicios generales a trasladarse a otras oficinas o asumir funciones diferentes durante períodos breves o más largos de tiempo, a la espera de que se elaborara un marco integral sobre la movilidad del personal. En su período de sesiones de abril de 2011 el Consejo señaló que esperaba con interés la elaboración de una política de movilidad basada en un modelo más obligatorio. Se creó un grupo de acción integrado por representantes de los interesados, cuyas recomendaciones deberían presentarse a la Administración superior para junio de 2011. Se espera que la política de movilidad se apruebe a finales de 2011.

115. En la División de Gestión de Recursos Humanos se han creado dos funciones nuevas, a saber, la estrategia de recursos humanos y la comunicación en materia de recursos humanos, que permiten determinar los vínculos entre las iniciativas del PIA en el sector de los recursos humanos y aseguran una comunicación eficaz con los órganos rectores, la administración y el personal. En 2011 se está estableciendo asimismo una función de desarrollo profesional a fin de formular políticas y directrices y asesorar sobre la gestión de talentos y mejores prácticas en materia de desarrollo profesional.

### **D. Mejora de los sistemas administrativos y de gestión**

116. El CoC-EEI señaló que los progresos realizados en esta amplia esfera del programa del PIA abarcaron temas clave como la revisión del Manual de la FAO, la mejora de la red de tecnología de la información (TI), las iniciativas relacionadas con las compras y contrataciones, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la modernización de la gestión de los registros.

#### **1. Revisión del Manual de la FAO**

117. A raíz de una recomendación del Examen exhaustivo, la revisión del Manual Administrativo de la FAO constituyó el objeto de un proyecto específico del PIA que se prevé que finalice en 2013. El resultado final sería un Manual claro, accesible y fácil de utilizar con un contenido de alta calidad para que los empleados de la FAO lo utilicen en todo el mundo en tres idiomas (español, francés e inglés). La revisión del Manual debería asegurar que todos los empleados en todos los destinos entiendan la normativa de la FAO y pueden ajustarse a ella. La Unidad de Mejora de las Operaciones en la oficina del Subdirector General del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas dirigió la reforma del Manual en colaboración con todas las partes interesadas.

118. Entre las actividades de 2010 cabe mencionar las siguientes: un inventario de documentos; una interfaz de más fácil empleo para el Manual actual; una encuesta entre usuarios frecuentes; un sistema de puntos de referencia y contactos con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para sacar provecho de su experiencia en la reorganización de manuales administrativos. Se coordinaron las actividades con el PMA, que comparte partes del Manual de la FAO. Las consultas con los responsables de la formulación de políticas y usuarios a todos los niveles geográficos continuarían en 2011.

#### **2. Mejora de la red de tecnología de la información**

119. En la medida 3.90 del PIA se pedía la mejora del apoyo funcional a los sistemas de información e infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para las oficinas descentralizadas, haciendo el debido hincapié en la mejora del rendimiento y la integración de la red de oficinas descentralizadas. Ello conllevó lo siguiente:

- la mejora de la conectividad a la red mediante el perfeccionamiento de los enlaces de telecomunicaciones y conexiones de Internet de la Organización, la facilitación de un acceso más rápido desde las oficinas descentralizadas a las aplicaciones de la Organización y una amplia gama de aplicaciones de nueva generación, como por ejemplo videoconferencias y la utilización de herramientas de colaboración e intercambio de conocimientos;
- la disponibilidad de servicios de videoconferencia de alta definición en las oficinas regionales y subregionales para aumentar la efectividad de las comunicaciones entre las oficinas;
- un modelo mundial de TCI que proporcione apoyo plurilingüe en tiempo real a los destinos descentralizados de la FAO;
- capacitación para los oficiales administrativos en oficinas descentralizadas sobre la utilización eficaz de los sistemas de información administrativa.

120. Entre los progresos obtenidos en estos sectores en 2010 cabe señalar la mejora de los enlaces de telecomunicaciones de la Organización en 56 oficinas descentralizadas y los servicios de videoconferencia en alta definición en todas las oficinas regionales y subregionales. Las mejoras de los enlaces de telecomunicaciones de la Organización para las 44 oficinas restantes deberían completarse en 2011, de manera que todas las oficinas en los países pudieran utilizar servicios de videoconferencia. A este respecto, cabe indicar que el grupo de trabajo de composición abierta ha estudiado las opciones para aumentar la utilización de tecnologías modernas durante y entre los períodos de sesiones de los órganos rectores y formuló recomendaciones al respecto en el período de sesiones de la Conferencia de 2011. Además, se está elaborando un listín telefónico actualizado de la FAO que refleje la nueva estructura de la Organización.

121. En 2010 se finalizaron las propuestas para la revisión de las disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información, que deberían aplicarse en 2011. También se elaboró una nueva estrategia de tecnología de la información que abarca el período hasta 2019, con vistas a su introducción durante 2011.

### **3. Iniciativas relacionadas con las compras y contrataciones**

122. Se lograron varios hitos en la consolidación del proceso de descentralización en curso de la función de compras. Muchas iniciativas tuvieron en cuenta el crecimiento de las compras locales para operaciones de emergencia y el aumento de la delegación de competencias asignadas a las oficinas descentralizadas. Por ejemplo, se duplicó el nivel de delegación de competencias en los Representantes de la FAO para la compra de bienes y servicios, que pasó a situarse en los 100 000 USD. El aumento del nivel de competencias delegadas ha mejorado la puntualidad y la eficacia del proceso de compras. Tras la publicación de la Sección del Manual revisada pertinente, se llevaron a cabo sesiones de capacitación en 14 oficinas descentralizadas que beneficiaron a más de 500 miembros del personal. Ello estuvo acompañado de sesiones de capacitación en la Sede para todas las unidades que participan en actividades de compras.

123. En lo referente a las cartas de acuerdo, una nueva sección del Manual, una vez aplicada plenamente, proporcionaría por primera vez un marco claro de rendición de cuentas para la preparación, el aseguramiento de la calidad, la aprobación y la gestión de las cartas de acuerdo, en consonancia también con el paradigma de cambio de la cultura de pasar de la simple aplicación de normas y reglamentos a la utilización de criterios basados en el entendimiento de los entornos específicos de riesgo en los que se utilizan las cartas de acuerdo. La nueva sección del Manual aumentaría la delegación de competencias a las oficinas descentralizadas al mismo nivel que el de compras y proporcionaría asimismo un marco que permitiría la subdelegación.

124. La Unidad de Compras y Contrataciones también estaba colaborando con la Oficina del Inspector General en la finalización de Directrices sobre colusión y fraude en operaciones de compras. Además, estaba terminando unas Directrices sobre planificación de las compras y unas Directrices

sobre análisis de mercados de suministros. Estos documentos —y las misiones de capacitación complementaria— tienen por objeto mejorar la capacidad del personal local para gestionar unos volúmenes de compras locales cada vez mayores. Además, se destacarían tres nuevos oficiales internacionales de compras en países en los que la FAO realiza importantes cantidades de compras para proyectos de emergencia.

125. Además de prestar la debida atención para lograr siempre que sea posible el mayor ahorro en el precio y el costo de procesos, el proyecto de gestión de proveedores de la FAO seguiría mejorando la base de proveedores, tomando en consideración informes de bajo rendimiento presentados por las oficinas descentralizadas, y facilitando el uso del Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas para las oficinas descentralizadas que compran de comerciantes locales. De forma similar, se prestó atención a la transparencia de la función de compras, p. ej. mediante la publicación de información sobre actividades de compras relativas a proyectos por valores superiores a 100.000 USD financiados por el Mecanismo alimentario de la Unión Europea y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

#### **4. Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público**

126. El proyecto relativo a las NICSP siguió avanzando de acuerdo con los planes para conseguir sistemas que cumplan con las NICSP en 2012 y estados financieros acordes con las NICSP para el año 2013. La finalidad del Proyecto es apoyar la adopción de decisiones financieras a través de procesos operativos nuevos o actualizados, sistemas integrados, controles financieros y la presentación de informes completos, incluyendo un sistema financiero destinado a las oficinas descentralizadas para afrontar un enorme incremento de operaciones impulsadas sobre el terreno como consecuencia de la descentralización y el aumento de las delegaciones. Por ejemplo, los desembolsos realizados a través de las oficinas descentralizadas ascendieron a 581 millones de USD en 2010, es decir, un 190 % más que en 2004.

127. La etapa de evaluación se había completado, facilitando el paso a una fase de diseño y construcción de las soluciones identificadas. Esta etapa se llevaría a cabo al mismo tiempo que la actualización del sistema de planificación empresarial de recursos (ERP) de la FAO para pasar a la versión Oracle 12 (R12). Las sinergias entre los dos permitirían al proyecto de las NICSP aprovechar la nueva función disponible en R12, incluso en oficinas descentralizadas. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas respaldó este planteamiento sinérgico y tomó nota de los plazos anteriormente mencionados. No obstante, el proyecto de las NICSP pudo proporcionar beneficios a toda la Organización con antelación a la fecha de aplicación general de 2013. En 2010, se puso a disposición de las oficinas descentralizadas una función nueva para facilitar el acceso a datos financieros en sistemas institucionales, y otra más se proporcionó al personal de compras en la Sede para registrar facturas de bienes suministrados a las oficinas descentralizadas.

#### **5. Proyecto de modernización de la gestión de los registros**

128. A partir de una recomendación del Examen exhaustivo, la gestión de registros fue objeto de un proyecto destinado a modernizar las políticas, los procedimientos, los sistemas y el apoyo en la gestión de registros y archivos de la FAO, con el objetivo de proporcionar un *servicio mejor a menor costo*. Se modernizarían cuatro aspectos de la gestión de registros a través de:

- nuevas políticas para promover el intercambio de conocimientos protegiendo al mismo tiempo la intimidad y la confidencialidad;
- nuevos procesos que mejoren la búsqueda de información y faciliten al mismo tiempo su archivo;
- una nueva tecnología para sustituir el sistema actual con mejores instrumentos, incluidas mejores capacidades de búsqueda;

- nuevas disposiciones de apoyo, que generen ahorros a través de una utilización más eficiente, creando al mismo tiempo una función de mayor “valor añadido” para el personal de la oficina de registro.

129. El proyecto debería cumplir sus objetivos —tanto en lo que respecta a la mejora del servicio como a la reducción de costos— con los recursos y los plazos acordados. De esta forma, se generarían ahorros por encima de la inversión necesaria dentro del período de duración del PIA y se podría ahorrar en lo sucesivo más de 2 millones de USD por bienio. El proyecto también podría considerarse como un buen ejemplo de “cambio de cultura aplicada” para promover cambios en la actitud y el comportamiento del personal, pero tratando al mismo tiempo de revitalizar todo un grupo profesional de la FAO. En último término, el proyecto también apoyaría el intercambio de conocimientos y la mejora del trabajo en equipo, incluyendo una mejora del acceso a la información procedente de las oficinas descentralizadas.

## **E. Gobernanza eficaz y supervisión**

130. Como señaló el CoC-IEE, la evolución durante el bienio de las cuestiones de gobernanza y supervisión derivadas del PIA se refirieron principalmente a: la Carta de la Oficina de Evaluación; el Comité de Ética; programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores; reglamentos de los órganos rectores; y procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General.

### **1. Carta de la Oficina de Evaluación**

131. La Resolución 1/2008 de la Conferencia instó a la aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una “Carta”. La Resolución mencionaba asuntos específicos que debían incorporarse a la Carta, como por ejemplo la designación del Director de evaluación, medidas para asegurar la calidad, y la función de los órganos rectores en los procesos de evaluación. También estableció el principio de que todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento fuesen documentos públicos.

132. El proyecto de Carta fue examinado en tres períodos de sesiones del Comité del Programa en 2008-09. No obstante, el Consejo, en septiembre-octubre de 2009, convino en que la Carta no debería completarse hasta que el recientemente nombrado Director de evaluación pueda participar en el proceso. En abril de 2010, el Comité del Programa otorgó su ratificación final a la carta, que fue aprobada posteriormente por el Consejo en mayo de 2010. Tal como exige la Resolución 1/2008, la Carta ha sido incorporada en los Textos Fundamentales de la Organización.

### **2. Comité de Ética**

133. En cumplimiento de la medida 3.34 del PIA, la propuesta relativa al mandato y la composición del Comité de Ética fue examinada por el Comité de Finanzas, el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Consejo. En octubre de 2009, el CCLM refrendó la propuesta relativa al mandato y la composición del Comité de Ética, sobre la cual el Comité de Finanzas, en abril de 2010, formuló observaciones y solicitó estudios. En mayo de 2010 el Consejo solicitó a ambos Comités que continuasen examinando el asunto.

134. Posteriormente, en septiembre de 2010 el CCLM aplazó el examen del asunto a la espera de las conclusiones de un estudio de consultoría que se estaba realizando, y del examen por parte del Comité de Finanzas. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó una propuesta revisada y recomendó algunos cambios para su posterior consideración por parte del CCLM. El Consejo celebrado en noviembre-diciembre de 2010 acogió con agrado los continuos esfuerzos para preparar el mandato del Comité de Ética y apoyó que fuera sometido a examen por los dos Comités en marzo de 2011.



135. En marzo de 2011, el CCLM recomendó introducir más enmiendas al mandato y composición del Comité de Ética, proponiendo que se crease para un período de cuatro años contabilizados a partir de enero de 2012, durante el cual su labor se examinaría por los órganos rectores pertinentes con el fin de introducir, en caso necesario, cambios en el futuro. Poco después, el Comité de Finanzas refrendó con una pequeña enmienda el mandato y la composición del Comité de Ética examinados por el CCLM. Convino en que los miembros externos del Comité de Ética serían nombrados, previa aprobación del Consejo, por recomendación del Comité de Finanzas y el CCLM. En abril de 2011 el Consejo refrendó el mandato y la composición del Comité de Ética, según lo convenido por el CCLM y el Comité de Finanzas, y señaló que sus miembros externos serían nombrados por el Director General, previa aprobación del Consejo, por recomendación del Comité de Finanzas y el CCLM en sus períodos de sesiones de otoño de 2011.

### **3. Programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores**

136. Las medidas 2.70-72 del PIA instaron a la elaboración de programas de trabajo plurianuales (PTPA) para los órganos rectores, junto con la preparación, cada dos años, de informes sobre los progresos logrados en relación con dichos programas de trabajo. Hasta ahora se han aprobado PTPA de tres órganos rectores, aunque deberían concretarse más logros en el próximo bienio para los restantes PTPA. Es importante destacar que la formulación de estos nuevos instrumentos ha sido facilitada en gran parte mediante debates oficiosos entre los Miembros.

137. El Comité del Programa y el Comité de Finanzas han aprobado sus PTPA para 2010-13, en abril y en octubre de 2010 respectivamente, con la posterior ratificación de ambos instrumentos por el Consejo en mayo y noviembre-diciembre de 2010.

138. El Consejo aprobó su PTPA para 2010-13 en noviembre-diciembre de 2010, y se espera que la Conferencia de junio-julio de 2011 pueda ser informada de los progresos en relación con dicho programa.

139. En septiembre de 2010, el CCLM examinó su PTPA, observando que no tiene temas predeterminados, recurrentes o permanentes en sus programas, lo que podría revisarse de conformidad con un programa de trabajo preestablecido. En noviembre-diciembre de 2010, el Consejo convino en que el PTPA del CCLM debería tener en cuenta una serie de características distintivas de las funciones estatutarias del Comité, observando que el CCLM se proponía mantener la cuestión bajo examen en sus períodos de sesiones futuros.

140. Con respecto al Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, tal como se acordó en su período de sesiones en octubre de 2010, debía considerar y aprobar su PTPA en su siguiente período de sesiones, en octubre de 2011, para su posterior ratificación por el Consejo en noviembre de 2011.

141. Los cuatro comités técnicos y las cinco conferencias regionales —que en todos los casos se reúnen cada dos años— deberían poder examinar y aprobar sus PTPA para el período 2012-2015 cuando se reúnan en 2012 —tal como determinó el Comité Forestal en su último período de sesiones en octubre de 2010— después de los trabajos preparatorios realizados en 2011.

### **4. Reglamentos de los órganos rectores**

142. La mayoría de las enmiendas a los Textos Fundamentales —la Constitución, el Reglamento General de la Organización (RGO) y los reglamentos financieros— necesarias para aplicar el PIA han sido adoptadas por la Conferencia en 2009. No obstante, como resultado de algunas de las enmiendas introducidas, también se necesitaron cambios consecuentes en los reglamentos de algunos órganos rectores. Por lo tanto, durante el actual bienio se han revisado y completado los reglamentos, de acuerdo con las instrucciones proporcionadas en este proceso por el CCLM y el Consejo.

143. Desde su creación en 1958, el CCLM había funcionado eficazmente dentro del marco establecido por los Textos Fundamentales, sin elaborar su propio Reglamento. No obstante, por razones de coherencia con otros comités, el CCLM examinó y adoptó su Reglamento en septiembre de 2010, que se incorporó posteriormente en los Textos Fundamentales.

144. Dado que no fue hasta 2009 cuando se convirtieron en parte de la estructura del órgano rector, las conferencias regionales no habían contado hasta esa fecha con sus propios reglamentos. Por consiguiente, estos reglamentos fueron redactados y examinados en septiembre de 2010 por el CCLM, que formuló comentarios sobre el texto propuesto. Posteriormente, en noviembre-diciembre de 2010 el Consejo recomendó que los grupos regionales examinaran nuevamente el Reglamento propuesto, teniendo en cuenta el régimen de las conferencias regionales. Por lo tanto, el Reglamento propuesto debería ser examinado por los grupos regionales con el objeto de su examen y adopción por parte de las próximas conferencias regionales previstas en 2012. Este proceso fue refrendado por el Consejo en abril de 2011.

145. A este respecto, en marzo de 2011, el CCLM examinó una posible enmienda a las disposiciones del RGO referentes a la preparación de los programas provisionales de las conferencias regionales. El CCLM coincidió en que esta cuestión estaba relacionada con otros asuntos referentes al régimen de las conferencias regionales que se están examinando todavía, y recomendó que se celebrasen consultas con los grupos regionales durante el segundo semestre de 2011 y a comienzos de 2012, con el fin de llegar a un acuerdo sobre las propuestas que deberán remitirse a las conferencias regionales en 2012.

146. Con respecto a los comités técnicos, en mayo de 2010 el Consejo les reconoció su capacidad para enmendar su propio Reglamento de acuerdo con sus necesidades funcionales específicas, recalando al mismo tiempo la conveniencia de que estos reglamentos fuesen coherentes entre sí. A este respecto, el Consejo invitó en mayo de 2010 al Comité de Problemas de Productos Básicos, el Comité de Pesca, el Comité Forestal y el Comité de Agricultura a examinar sus reglamentos. Este asunto también fue abordado en parte por el GTCA en el transcurso de sus deliberaciones sobre la organización de los trabajos de los comités técnicos, y se formularon recomendaciones a este respecto en su informe para la Conferencia de 2011.

147. Hasta la fecha, únicamente el Comité Forestal había aprobado cambios en sus reglamentos en octubre de 2010, que se incluyeron en los Textos Fundamentales. Los demás comités técnicos podrían seguir el ejemplo en sus próximos períodos de sesiones en 2012, tal como previó en concreto el Comité de Pesca en su último período de sesiones en enero-febrero de 2011.

## **5. Procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General**

148. Por recomendación formulada por el CCLM en abril de 2010, el Consejo aprobó en mayo de 2010 el procedimiento que deberá seguirse en relación con las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General en el período de sesiones del Consejo de abril de 2011. Un procedimiento similar fue refrendado por el Consejo para la presentación de este tipo de declaraciones en el período de sesiones de la Conferencia de junio-julio de 2011.

## **6. Evaluación de las reformas de la gobernanza**

149. El CoC-EEI recordó la medida 2.74 del PIA, en la que se establece que la Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso. Señaló que la medida debería estar concluida para 2015 y que debería llevarse a cabo una labor de evaluación preparatoria a lo largo del bienio 2012-13.

## F. Financiación y gastos del programa del PIA en el bienio 2010-11

150. El CoC-EEI recordó que al aprobar el PIA en 2008, la Conferencia había decidido establecer un fondo fiduciario especial para recibir recursos extrapresupuestarios para la ejecución del PIA en 2009<sup>27</sup>. A finales de 2010, de las promesas de aportaciones por un total de 9,01 millones de USD al fondo fiduciario confirmadas por los Miembros, se habían recibido en total 9,0 millones de USD, y a finales de 2009 existía un saldo no gastado de 3,08 millones de USD con cargo al fondo fiduciario.

151. También se recordó que en el PTP se incorporó financiación para 2010-11. La ejecución del PIA se financió en 2010-11 mediante las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia para el PTP, así como el saldo no utilizado del fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010<sup>28</sup>.

152. A finales de 2010, el saldo no utilizado del fondo fiduciario de 3,08 millones de USD se había gastado por completo, y los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) cargados al PTP ascendían a 15,98 millones de USD. Por consiguiente, el gasto total en el marco del PIA en 2010 fue de 19,06 millones de USD, tal como se muestra en el Cuadro 2 que indica el gasto en el ámbito del proyecto del PIA.

153. Se previó gastar en su totalidad el saldo neto disponible en las consignaciones presupuestarias sobre actividades del PIA en 2011. Tal como se confirmó en el 135.º período de sesiones del Comité de Finanzas, en octubre de 2010, todos los recursos destinados al PIA en 2010-11 se usarían exclusivamente para actividades relacionadas con el Plan y que los recursos para el PIA correspondientes a 2010-11 que no se gastaran, en caso de haberlos, se arrastrarían al bienio 2012-13<sup>29</sup>.

*Cuadro 2:—Gastos por proyecto del PIA de 2010*

Proyecto	Presupuesto para 2010-11	Gasto en 2010	Porcentaje
	PTP	PTP Y FF	
1. Reforma de los órganos rectores	2,87	1,39	48 %
2. Supervisión	2,40	1,03	43 %
3a. Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR	0,49	0,44	90 %
3b. Publicación en todos los idiomas	0,38	0,20	53 %
4. Movilización y gestión de recursos	1,43	0,58	41 %
5. Programa de Cooperación Técnica	-0,62	0,09	-15 %
6. Descentralización	0,80	0,37	46 %
7a. Estructura de la Sede	0,63	0,60	95 %
8. Asociaciones	1,38	0,52	38 %
9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión	2,89	2,16	75 %
11b. Tecnología de la información	10,40	3,92	38 %
12. Gestión del riesgo institucional	0,70	0,12	17 %
13. Cambio de la cultura	2,30	0,47	20 %
14. Recursos humanos	9,91	5,17	52 %
15. Seguimiento del PIA por parte de los órganos rectores	0,48	0,46	96 %
16. Seguimiento de la gestión del PIA	3,16	1,54	49 %
<b>Subtotal (PTP)</b>	<b>39,60</b>		
Saldo del fondo fiduciario del PIA	3,08		
<b>Total</b>	<b>42,68</b>	<b>19,06</b>	<b>45 %</b>

<sup>27</sup> Resolución 1/2008 de la Conferencia, párr. 3.

<sup>28</sup> Resolución 3/2009 de la Conferencia, párr. 2.

<sup>29</sup> CL 140/21, párr. 29.

## IV. El camino por recorrer

### A. El programa del PIA en 2012-13

154. Como se recordó en la Sección II, se estima que en 2012-13 quedaría por completar el 20 % de las medidas del PIA, lo que representa el 40 % de la carga de trabajo en términos de esfuerzo, tiempo y costes pendientes, que incluyen proyectos complejos de envergadura con un impacto importante en el personal y el conjunto de la Organización en relación con la gestión basada en los resultados, los recursos humanos, el cambio de cultura, la descentralización y la introducción de las NICSP, incluida la sustitución del actual Sistema de contabilidad sobre el terreno.

155. Las principales líneas directrices en el ámbito de la gestión basada en resultados serán las siguientes: mayores mejoras al modelo de planificación sobre la base de la experiencia adquirida; ejecución plena de la estrategia de movilización y gestión de recursos; incorporación de la gestión del riesgo institucional en el marco de gestión basada en resultados. Se definirán necesidades y se llevarán a cabo análisis de deficiencias para la transferencia de competencias en relación con las previsiones financieras y la ejecución de gastos de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) a la División de Finanzas. Ello debería alinear plenamente el sistema de planificación y control de la FAO con la gestión basada en resultados, teniendo en cuenta las disposiciones de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en relación con el control y la presentación de informes presupuestarios. Como se prevé de acuerdo con la reforma del sistema de programación, presupuestación y seguimiento basado en los resultados<sup>30</sup>, durante 2012-13 se revisará el Marco estratégico de la Organización y se elaborará un Plan a plazo medio para 2014-17.

156. Por lo que respecta a los recursos humanos, la mayor parte de la labor se basará en iniciativas puestas en marcha en 2010-11, entre ellas la capacitación del personal directivo, la evaluación de los funcionarios, la aplicación plena de la política de rotación del personal en la que se incluya la movilidad con carácter más obligatorio, el incremento de las mejoras en materia de contratación, las medidas para garantizar una mayor equidad en la representación geográfica y de género, el programa de jóvenes profesionales y la elaboración del marco de competencias de la Organización. Deberían desempeñarse nuevas funciones en materia de recursos humanos, tales como el desarrollo de carreras, la dimensión estratégica, la comunicación y la dotación de personal.

157. Por lo que respecta al cambio de cultura, la ejecución de la estrategia institucional abarcará tres ámbitos principales: i) *trabajo en equipo y colaboración*, que llevará aparejado un programa de capacitación y la inclusión de definiciones pertinentes en el marco de competencias y su aplicación a todos los procesos relativos a los recursos humanos, entre ellos el SEGR. Para ello se contará con el apoyo de diversas iniciativas, como retiros de división periódicos, “ferias de intercambio” para que el personal intercambie conocimientos y mejores prácticas así como un “Día del Personal”, en el que participará el personal de las oficinas descentralizada y la Sede para celebrar y compartir los logros de sus equipos; ii) *dirección para el empoderamiento y la delegación*, con un programa de perfeccionamiento a medida para todos los superiores jerárquicos directos destinado a reforzar las capacidades y competencias exigidas; iii) *rendición de cuentas orientada a los resultados*, para que los administradores se responsabilicen de aplicar con diligencia y eficacia el SEGR a todos los empleados. Para crear una cultura de la meritocracia, se adoptarán medidas para reconocer y premiar a las personas con un rendimiento elevado así como otras para hacer frente al rendimiento insuficiente. Mediante un programa de gestión de talentos se tratará de aprovechar el potencial del personal en consonancia con el marco de competencias. Se elaborarán otros instrumentos para supervisar, comunicar y medir el cambio de cultura en la FAO. Para que el cambio de la cultura tenga éxito es necesario que la Administración superior se involucre plenamente. Ya se ha avanzado mucho en este sentido, ya que el Director General Adjunto lideró el primer Equipo de Cambio de la Cultura y el Subdirector General del Departamento Económico y Social lidera el Equipo de Cambio de la Cultura

<sup>30</sup> Resolución 10/2009 de la Conferencia.

actual. El proceso de participación se mejorará en el período 2011-2013 mediante talleres y sesiones de formación con los directores superiores cuyo fin será: crear un entendimiento compartido del cambio de la cultura y su importancia para la renovación de la FAO, identificar y determinar la función crucial desempeñada por los dirigentes en el impulso del cambio de la cultura deseado y perfeccionar habilidades y competencias adicionales para fomentar eficazmente un cambio de la cultura basado en las pruebas y la mejora del rendimiento institucional.

158. En relación con la descentralización, la Administración perfeccionará ulteriormente las medidas que emanen de la visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas, que serán examinadas por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas en octubre de 2011, así como por las conferencias regionales de 2012. Ello se respaldará mediante información adicional completa sobre cada oficina descentralizada (dotación de personal, costos, fuentes de financiación y programas) proporcionada por la Administración con el fin de obtener la aprobación de la visión por parte del Consejo en 2012. Por otra parte, en las reuniones de las conferencias regionales que se celebrarán en 2012 se debería revisar la cobertura de la FAO en cada país de sus respectivas regiones, con miras a aumentar la eficacia y eficiencia de la Organización en el plano nacional, y hacer recomendaciones destinadas al Consejo en 2012 sobre la estructura y la combinación de capacidades más adecuadas de la red de oficinas descentralizadas en sus respectivas regiones, incluida la alineación estrecha de las necesidades de los países y los marcos nacionales. La Administración elaborará un documento de apoyo para cada conferencia regional.

159. Por lo que respecta a las NICSP, en el siguiente bienio debería llevarse a cabo la fase decisiva de elaboración, puesta a prueba y ejecución del nuevo sistema paralelamente a la migración del sistema de planificación institucional de los recursos de la FAO a la versión 12 de Oracle. Ello entrañaría la introducción del nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno que aprovecharía plenamente la mejora del ancho de banda en las oficinas descentralizadas con arreglo a la medida 3.90 del PIA.

160. En el siguiente bienio se realizarán reformas ulteriores de la gobernanza, tales como: i) la entrada en funcionamiento del Comité de Ética; ii) la elaboración de PTPA y su aprobación por parte del CCLM, las conferencias regionales y los comités técnicos; y iii) la preparación y aprobación de los reglamentos necesarios de los órganos rectores. De manera más general, con arreglo a la medida 2.74 del PIA se realizará una evaluación de las reformas de la gobernanza con la contribución de un examen independiente. Esta medida debería haberse finalizado para 2015 y sus trabajos preparatorios correspondientes se realizarán en 2012-13.

### *Necesidades de financiación*

161. El CoC-IEE recalcó que el programa del PIA se incorporaría plenamente al PTP para 2012-13 mediante la inclusión de las necesidades financieras propuestas en las cifras de consignación neta (desglosadas de acuerdo con los capítulos presupuestarios correspondientes a los objetivos estratégicos y funcionales y a los gastos de capital)<sup>31</sup>, lo que fue confirmado por el Consejo en abril de 2011. Esta presentación global fue importante dada la interrelación entre el PIA y el trabajo previsto algunas áreas, incluyendo las tecnologías de la información y la comunicación, las NICSP y los recursos humanos.

162. Se señaló que la Administración había adoptado una política en cuatro puntos para el establecimiento de prioridades y la presupuestación de los proyectos y las actividades del PIA para el bienio 2012-13. Son los siguientes: i) examen de la capacidad de cumplimiento; ii) sostenibilidad de los proyectos del PIA; iii) mejor integración de las actividades del PIA con el programa de trabajo ordinario; y iv) evitar la asignación de recursos del PIA a puestos administrativos.

<sup>31</sup> C 2011/3, PTP para 2012-13, Cuadro 3.

163. Las necesidades presupuestarias del PIA para 2012-13 se dividen en dos áreas: i) costos y ahorros recurrentes que sean resultado de las medidas del PIA emprendidas en 2010 y 2011; ii) costos de inversión y costos y ahorros recurrentes que se precisan para medidas que deben comenzar en 2012-13. Teniendo en cuenta estos datos, los costos totales previstos del programa del PIA en 2012-13 ascendían a 37,84 millones de USD, incluyendo unos costos de inversión de 16,61 millones de USD y unos costos netos recurrentes de 21,23 millones de USD (que a su vez comprenden unos costos recurrentes de 31,78 millones de USD y unos ahorros de 10,55 millones de USD).

164. Se observó que el documento relativo al PTP para 2012-13 (C 2011/3) facilitaba información detallada sobre las actividades del PIA previstas y las estimaciones financieras<sup>32</sup>, resumidas en el Cuadro 3.

*Cuadro 3: Costos por esfera temática del programa del PIA\* (PTP para 2012-13)*

Esfera temática	Inversiones		Recurrentes		Total	Asignación del capítulo sobre los objetivos estratégicos y funcionales
	Costos	Costos	Ahorros	Costos recurrentes netos		
1. Gestión orientada a la consecución de resultados	1,40	2,14	0,00	2,14	3,54	X
2. Recursos humanos	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28	Y
3. Cambio de la cultura	2,30	0,00	0,00	0,00	2,30	Y
4. Descentralización y asociaciones (funcionamiento unificado de la Organización)	1,14	1,72	0,00	1,72	2,86	X
5. Mejora de los sistemas administrativos y de gestión	6,49	7,78	-9,43	-1,65	4,84	Varias
6. Gobernanza eficaz y supervisión	0,20	5,64	0,00	5,64	5,84	X
<i>Ayuda a la gestión</i>	3,18	0,00	0,00	0,00	3,18	X
<b>Total</b>	<b>16,61</b>	<b>31,78</b>	<b>-10,55</b>	<b>21,23</b>	<b>37,84</b>	

\* Extraído del documento C 2011/3 sobre el PTP para 2012-13 (Cuadro 5).

### *Perspectiva a más largo plazo*

165. Aunque el PIA es un programa de reforma a lo largo de cinco años que habrá de terminarse en gran medida a finales de 2013, algunos de sus elementos requerirán más tiempo para lograr su máximo impacto. Por ejemplo, la presupuestación basada en resultados terminaría de implantarse íntegramente en el siguiente ciclo presupuestario 2014-15, dado que aún se está aplicando de forma progresiva en el PTP para 2012-13. Además, aunque más del 90 % del personal de toda la Organización participó en la formación sobre el SEGR, en 2010 y 2011 el SEGR tuvo y sigue teniendo carácter experimental y solo debería empezar a incorporarse plenamente en los procedimientos administrativos en 2012, por lo que sus beneficios se materializarán paulatinamente. Asimismo, algunas medidas derivadas del Examen exhaustivo entrañan costos y ahorros que se han proyectado a lo largo de un período de siete años.

166. Las actividades de evaluación se realizarán en consonancia con los marcos de gestión basada en los resultados, prestando especial atención a las evaluaciones institucionales independientes y estratégicas, a la evaluación de los programas nacionales que incluyan los efectos de intervenciones importantes y a la evaluación de cuestiones multisectoriales incluidas en los objetivos estratégicos. Con ello se pretendería informar a los Miembros y a la Administración acerca del rendimiento de la

<sup>32</sup> C 2011/3, párrs. 114-145.

FAO en la labor relativa al desarrollo y aumentar la inclusión de las conclusiones de las evaluaciones en la programación y el establecimiento de prioridades en el futuro. También se incrementará el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones realizadas en la evaluación. Si bien el Consejo reafirmó en abril de 2011 la meta fijada en el PIA de un 0,8 % de la consignación neta para el presupuesto de la Oficina de Evaluación, debería incrementarse desde el 0,6 % en 2010-11 al 0,7 % en 2012-13.

## **B. Disposiciones para el seguimiento por parte de los órganos rectores**

167. El CoC-IEE examinó cómo podría organizarse el seguimiento de la gobernanza para el programa del PIA durante 2012-13. En vista de la incorporación general del PIA en el PTP, las funciones de supervisión de la ejecución del PIA deberían ser realizadas normalmente por los órganos rectores pertinentes de la Organización, sin recurrir a medidas especiales similares a las aplicadas por la Conferencia en 2008 y 2009.

168. Más concretamente:

- el Consejo debería seguir supervisando el avance general en la aplicación del PIA en 2012-13 e informar a la Conferencia en su 38.º período de sesiones en 2013, y debería recibir de la Administración informes sobre la marcha de la aplicación del PIA, para examinarlos y proporcionar orientaciones al respecto;
- el Comité de Finanzas, el Comité del Programa, el CCLM y, según sea necesario, los comités técnicos y las conferencias regionales deberían proporcionar aportaciones específicas al Consejo de conformidad con sus respectivos mandatos;
- el Presidente Independiente del Consejo, en el marco de su función reforzada, debería desempeñar una función activa de facilitación.

169. Sin implicar costos diferenciales, tal mecanismo se basaría totalmente en las estructuras de los órganos rectores existentes, aprovechando en la mayor medida posible sus competencias especializadas, y en una mayor participación del Presidente Independiente del Consejo en consonancia con el nuevo estatus de dicho cargo.

170. Esta disposición debería quedar reflejada en la Resolución sobre el PIA que será aprobada, previsiblemente, por la Conferencia en su período de sesiones de 2011.

## **Apéndices**

- Apéndice 1: Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el PIA.
- Apéndice 2: Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en el bienio 2010-11 (miembros de la Mesa y calendario de reuniones).
- Apéndice 3: Informe de la Administración sobre la aplicación del PIA en el bienio 2010-11.



## Apéndice 1

**Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO****LA CONFERENCIA:**

**Teniendo en cuenta** el mandato general único de la FAO en relación con la alimentación y la agricultura, **consciente** de su visión de un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que los sectores de la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental y **tomando en consideración** las metas mundiales establecidas por los Miembros para fomentar la consecución de esta visión, formulada en el Marco estratégico de la Organización para 2010-19;

**Recordando** su resolución 1/2008, mediante la que aprobó el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, que debía ser aplicado en un período de tres años comprendido entre 2009 y 2011 —un camino fundamental de reforma con crecimiento para reforzar la eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta de la Organización—;

**Habiendo tomado en consideración** el informe del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) sobre las labores completadas en 2009 en el marco del PIA y las pendientes que deberán realizarse para la aplicación del PIA;

**Tomando nota con aprecio** del hecho de que se ha avanzado de manera importante en la aplicación de muchas medidas del PIA durante 2009, así como de recomendaciones conexas del Examen exhaustivo en relación con los procesos administrativos;

**Reconociendo** que la renovación de la FAO seguirá exigiendo esfuerzos considerables para llevar a cabo proyectos del PIA complejos y de gran magnitud en 2010-11 y asegurando la integración a largo plazo del cambio de la cultura en la reforma general de la Organización;

**Reconociendo** el espíritu de colaboración y confianza que ha prevalecido entre los Miembros y la Administración de la FAO en la aplicación del proceso de reforma en cuanto tarea común, con la participación plena e interactiva de los Miembros, el apoyo constante del Director General y el compromiso del personal de toda la Organización;

**Consciente** de la necesidad de garantizar la sostenibilidad del proceso de reforma en los próximos años:

1. **Ratifica** el informe del CoC-EEI sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO, según figura en el Apéndice D de este informe.
2. **Decide** que el Consejo seguirá supervisando el avance general de la aplicación del PIA e informará a la Conferencia en 2011 y recibirá de la Administración, en sus períodos de sesiones ordinarios, informes sobre el avance de la aplicación del PIA, para su examen y para que proporcione orientaciones al respecto. Para desempeñar esta función de supervisión, el Consejo recibirá también aportaciones específicas del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, según proceda, en las áreas de sus mandatos respectivos. En este contexto, el Presidente Independiente del Consejo desempeñará un papel proactivo de facilitador.
3. **Decide** crear, en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, un Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) para el período 2010-11, que se encargará de asegurar la continuidad de la supervisión, las orientaciones y

el seguimiento para la aplicación del PIA y prestará apoyo al Consejo en lo relacionado con la responsabilidad de supervisión de éste. A este fin, el CoC-EEI:

- a) se encargará de proporcionar la supervisión y el seguimiento generales de la aplicación del PIA por parte de la Administración en 2010-11, así como orientaciones en relación con las mejoras necesarias a este respecto, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y sus comités;
- b) elaborará un informe de los resultados de su trabajo para abril de 2011 y lo presentará a la Conferencia en junio de 2011, y formulará las recomendaciones que se deriven de la aplicación del PIA;
- c) estará abierto a la participación plena de todos los Miembros que tengan derecho a voz, llevará a cabo su labor en todos los idiomas de la Organización y formulará conjuntamente sus recomendaciones y adoptará sus decisiones por consenso, en la medida de lo posible;
- d) celebrará como máximo tres reuniones por año en momentos adecuados, en función de los períodos de sesiones conexos de los órganos rectores, a fin de garantizar un orden de sucesión adecuado de las reuniones complementarias, que no coincidirán con las reuniones principales de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, a fin de permitir la mayor participación posible de los Miembros;
- e) designará a una Mesa, compuesta por el Presidente y los dos Vicepresidentes del CoC-EEI y un representante de los Estados Miembros de cada región, que abordará únicamente las cuestiones administrativas y organizativas y estará abierta a los observadores sin derecho a voz del conjunto de los Miembros de la FAO;
- f) recibirá el apoyo activo de la Administración, que proporcionará los servicios de secretaría y los documentos necesarios para sus reuniones.

4. **Decide** que el Presidente Independiente del Consejo de la FAO será el Presidente del CoC-EEI.

5. **Decide** nombrar a los siguientes Vicepresidentes del CoC-EEI a

- Embajadora Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Países Bajos)
- Embajador Wilfred Joseph Ngirwa (República Unida de Tanzania).

(Aprobada el 19 de noviembre de 2009)

**Apéndice 2**

**Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en el bienio 2010-11  
(miembros de la Mesa y calendario de reuniones)**

**Miembros de la Mesa**

<b>Presidente</b> Sr. Luc Guyau, Presidente Independiente del Consejo	
<b>Vicepresidentes</b> Embajadora Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Países Bajos) Embajador Wilfred Joseph Ngirwa (República Unida de Tanzania)	
<b>Miembros</b>	
<b>África</b>	Eritrea
<b>Asia</b>	China
<b>Europa</b>	España
<b>América Latina y el Caribe</b>	Brasil
<b>Cercano Oriente</b>	Afganistán
<b>América del Norte</b>	Canadá
<b>Pacífico Sudoccidental</b>	Australia

**Calendario de reuniones**

<b>2010</b>	<b>2011</b>
8 de abril	23 de febrero
23 de junio	30 de marzo
20 de octubre	21 de abril

**Apéndice 3****Informe de la Administración sobre la aplicación del PIA en el bienio 2010-11****Resumen**

1. En este documento se presenta un resumen del informe de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO en 2010-11 realizado en respuesta a la petición realizada por el Consejo, en su período de sesiones de noviembre de 2010, de realizar informes sobre los progresos del PIA que aborasen los aspectos cuantitativos y cualitativos de la aplicación. El informe completo de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2010-11 (apéndice 3 en Internet) puede consultarse por medios electrónicos en el sitio web de la FAO (<http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134Add1E.pdf>).

**Progresos cuantitativos**

2. Continúe el avance positivo en la ejecución del PIA sobre el que se informó a fines de 2009. De las 154 medidas del PIA que integraban el programa de 2010-11, en 2010 se completaron 25 (16 %). Es un porcentaje de realización menor con respecto a 2009, pero representa un progreso según las previsiones, ya que muchas de las medidas del programa de 2010-11 tienen gran envergadura y complejidad y concluirán más adelante en 2011 o continuarán hasta 2012-13.
3. Se ajustan a las previsiones de cumplimiento dentro de los plazos previstos 102 (66 %) de las medidas del PIA, de las que en 74 casos se informa de que concluirán antes de fines de 2011. Están sujetas a retrasos menores 15 medidas (10 %) y ninguna sufre retrasos importantes. Para completar el panorama, 12 de las medidas del PIA (8 %) corresponden a la categoría de “otros” por tener una naturaleza “continua”, por no haber consenso de los Miembros al respecto o porque la Administración tiene la medida “en suspenso”. Estos casos se explican detalladamente en el informe completo de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2010-11. En el anexo I de dicho informe figura una lista exhaustiva de todas las medidas del PIA desde el comienzo del mismo.
4. Sin embargo, estos indicadores cuantitativos de cuántas medidas del PIA se han completado o están en marcha solo dan una indicación parcial del progreso a lo largo del año debido a la gran variación en la entidad, el alcance y la complejidad de las medidas del PIA. La información que detalla los logros efectivos a lo largo del año y el progreso hacia la consecución de beneficios tangibles proporciona una imagen más sólida y completa de los progresos.

**Logros y beneficios**

5. En 2010 y comienzos de 2011 se han conseguido logros importantes y, si bien es demasiado pronto para percibir todos los beneficios de muchas de las reformas, se están materializando algunos beneficios tangibles a medida que avanza la ejecución del PIA. Aunque se está informando sobre las etapas para la realización de estos beneficios, la ejecución del PIA abarca un marco de cinco años y muchos de los beneficios de un programa de cambios importantes solo pueden concretarse después de haber concluido con éxito los grandes y complejos proyectos que integran el programa.
6. *Logros conseguidos en la gestión orientada a la consecución de resultados.* Todas las unidades organizativas han completado sus planes de trabajo operacionales para 2010-11 como base para la ejecución, el seguimiento y la elaboración de informes. Los órganos rectores han aprobado el marco para el seguimiento y la presentación de informes y la Administración elaboró el primer

informe de síntesis sobre el examen de mitad de período para 2010, que fue examinado por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas en marzo de 2011 y por el Consejo en abril de 2011<sup>1</sup>. Tomando como base la orientación recibida durante 2010 y comienzos de 2011, la Administración elaboró el Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13 (*revisado*) y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13, que fue examinado por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas y por el Consejo en marzo y abril de 2011 en preparación para el período de sesiones de la Conferencia que se celebrará en junio-julio de 2011. Se realizaron ciertos progresos en el establecimiento de prioridades en la labor técnica en 2010-11, tiempo durante el cual la Administración respaldó los debates celebrados por los comités técnicos, las conferencias regionales, el Comité del Programa y el Consejo. En líneas generales, dadas las nuevas disposiciones relativas a la gobernanza y al nuevo marco basado en los resultados, la Administración y los Miembros acordaron que el ciclo de establecimiento de prioridades en 2010-11 (para el bienio 2012-13) era transitorio.

7. Se han realizado notables progresos en la elaboración de la estrategia de movilización y gestión de recursos, vinculada estrechamente con el marco basado en los resultados y las funciones básicas incluidas en el PPM, y se ha prestado especial atención al cumplimiento de las prioridades nacionales mediante el marco de programación por países. Durante el bienio 2010-11 la Administración presentó el esbozo de dicha estrategia en diversos períodos de sesiones de los órganos rectores, incluido el del Consejo de abril de 2011, que acogió con agrado dicho esbozo<sup>2</sup>.
8. En octubre de 2010<sup>3</sup> el Comité de Finanzas y el Consejo elogiaron el marco de gestión del riesgo institucional (GRI) por el cual esta queda fijada en la gestión basada en los resultados y proporciona una hoja de ruta para su aplicación. En marzo de 2011 el Comité de Finanzas expresó su convencimiento de que el marco de GRI abarcaría todos los riesgos para la consecución de los objetivos de la FAO. Bajo la presidencia del Director General Adjunto (Operaciones) se ha establecido un Comité de Riesgos Institucionales.
9. El objetivo que se persigue en cuanto a la gestión orientada a la consecución de resultados es una repercusión clara y mensurable de los productos y servicios de la FAO sobre los beneficiarios. Con el fin de realizar este beneficio, el trabajo de la FAO en el marco de todas las fuentes de financiación debe planificarse, ejecutarse, medirse y supervisarse sistemáticamente según los principios de la gestión basada en los resultados, entre los que se cuenta la vinculación de los planes del personal con los resultados de la Organización. Si bien se está trabajando en la introducción plena del proceso de planificación y priorización, muchos beneficios solo se materializarán una vez que los marcos basados en resultados hayan estado en uso durante el cuatrienio del PPM, permitiendo el seguimiento y la presentación de informes sobre los indicadores de cumplimiento acordados.
10. Un beneficio inmediato derivado de la elaboración de planes de trabajo en toda la Organización consiste en una base concreta para mejorar el seguimiento y la elaboración de informes, permitiendo con ello una gestión mejor de las actividades basadas en los resultados de la Organización.
11. *Logros conseguidos en el funcionamiento unificado de la Organización.* En 2010 la Administración presentó en varios períodos de sesiones de los órganos rectores una *Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO*. Este documento ofrecía una visión exhaustiva respaldada por una estrategia y un conjunto integrado de propuestas relativas a la estructura, la dotación de personal, las actividades y la financiación para crear una red de oficinas descentralizadas fuerte y con mayor capacidad de respuesta. Las

---

<sup>1</sup> CL 141/REP, párrs. 10 y 16.

<sup>2</sup> CL 141/REP, párr. 9.

<sup>3</sup> FC 135/13; CL 140/21, para 46; CL 140/REP, para 25.

reflexiones del Consejo y el CoC-EEI sobre este tema, así como los próximos pasos, se incluyen en sus informes<sup>4</sup>.

12. Se revisó la delegación de competencias a las oficinas descentralizadas para las actividades de contratación relativas a las emergencias y se capacitó a varios centenares de funcionarios de las oficinas descentralizadas en el nuevo sistema. En el proceso de delegación se ha tenido en cuenta el crecimiento de las compras locales para operaciones de emergencia y el aumento de la delegación de competencias asignadas a las oficinas descentralizadas.
13. En cuanto a la descentralización de las actividades del Programa de Cooperación Técnica (PCT), el Departamento de Cooperación Técnica ha contratado oficiales regionales del PCT en estrecha consulta con las oficinas regionales. También ha formado al personal en la Sede y en las oficinas descentralizadas, habiendo clarificado el proceso para obtener apoyo técnico y autorizaciones de los proyectos del PCT. En la actualidad las oficinas descentralizadas tienen encomendada la responsabilidad, las competencias y la rendición de cuentas de todo el ciclo de proyectos del PCT, desde la identificación de las ideas de proyectos, pasando por la formulación y la aprobación, hasta la aplicación. Los representantes regionales también han recibido la responsabilidad añadida de la asignación regional del PCT.
14. En enero de 2011 se aprobó una estrategia institucional provisional en materia de asociaciones que se ha complementado con la elaboración de estrategias sectoriales en materia de asociaciones: i) que mejoren la colaboración de la FAO en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas; ii) que refuercen la colaboración de la FAO con los otros organismos con sede en Roma; iii) con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad y civil; y iv) con el sector privado. En este sentido, los organismos con sede en Roma avanzaron en la colaboración sobre el grupo mundial en el sector de la seguridad alimentaria.
15. El beneficio buscado con el funcionamiento unificado es que todos los recursos de la Organización en todas las ubicaciones geográficas trabajen en sinergia y de forma complementaria para alcanzar los resultados de la Organización al tiempo que se garantiza que esos resultados suponen una contribución óptima a las prioridades de los Miembros en el plano subregional y de los países. También se obtienen sinergias con organizaciones asociadas externas, sobre la base de la ventaja comparativa.
16. Uno de los primeros beneficios conseguidos es el incremento de la participación de las cinco conferencias regionales en el proceso de toma de decisiones de la Organización mediante la recomendación de prioridades regionales. Los cinco comités técnicos también ofrecieron orientación sobre las esferas prioritarias de trabajo incluidas en sus mandatos respectivos. Junto con la introducción progresiva de marcos de prioridades por países y regionales y subregionales, ello conducirá a mejorar la orientación, el equilibrio y la sinergia entre las inquietudes en el plano mundial, regional, subregional y nacional.
17. Gracias al proceso de delegación de competencias las oficinas regionales han mejorado la coherencia de la red de oficinas descentralizadas, han reforzado su función general de seguimiento y están prestando apoyo oportuno a los Representantes de la FAO en cuestiones cotidianas de gestión de las oficinas. El intervalo de tiempo entre la presentación de solicitudes de proyectos del PCT y su aprobación se ha reducido de un promedio de seis meses a algo menos de cuatro meses. Este era uno de los principales beneficios previstos de la descentralización de la gestión del PCT. Este proceso de delegación de competencias también ha generado mejoras considerables en el ámbito de las compras a través del fomento de la creación de capacidad y de la realización de las compras de manera más estratégica.

---

<sup>4</sup> CL141/REP, párrs. 33 y 35; Informe del CoC-IEE a la Conferencia, C2011/7.

18. La mejora de las instalaciones de telecomunicaciones en varias oficinas descentralizadas ya ha dado lugar a un acceso más rápido y fiable a una amplia gama de aplicaciones de la FAO. Las oficinas descentralizadas también disfrutaron de mejores capacidades de puesta en común de los conocimientos al tener acceso, entre otros recursos, a los instrumentos de información sobre las actividades que ya se han desarrollado. Los representantes regionales han pasado a ser participantes habituales por videoconferencia en las reuniones mensuales de la Administración superior y en otras reuniones importantes sobre políticas de la institución sobre temas como la Iniciativa relativa al aumento de los precios de los alimentos.
19. Aunque ya se había llevado a cabo en lo sustancial en 2009, la Administración concluyó finalmente todos los detalles de la reducción de estratos en la Sede a principios de 2010, lo que dio lugar a unos beneficios económicos de 17,4 millones de USD por bienio.
20. *Logros conseguidos en la reforma de los recursos humanos.* En el curso del año se introdujo con éxito el nuevo Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) y se ha formado en el mismo prácticamente a todo el personal, que ha completado el ciclo del SEGR, el cual concluyó el 18 de febrero de 2011 con la fase de evaluación final. Tomando como base los resultados del ejercicio 2010, el ciclo del SEGR correspondiente a 2011 se encuentra en curso.
21. En 2010 se publicaron unas directrices provisionales sobre el fomento de la movilidad con el fin de impulsar y promover la movilidad voluntaria a la espera de la introducción de una política de movilidad con carácter más obligatorio. Más de 40 puestos de la categoría profesional y 25 de servicios generales han sido incluidos en el compendio de movilidad, y 40 funcionarios han manifestado su interés en un destino móvil.
22. En 2011 se incorporará a la FAO la primera promoción de 18 profesionales subalternos, cinco de los cuales tendrán como destino la Sede y los 13 restantes, las oficinas descentralizadas. A fines de 2010 se revisó el proyecto de Plan de acción estratégico de recursos humanos sobre el equilibrio de género con el fin de incorporar el objetivo del 50 % de las Naciones Unidas, recientemente aprobado. Se han fijado unos objetivos geográficos y de género de los departamentos y las oficinas para el año 2011 en un esfuerzo institucional por cumplir los objetivos generales del PPM. En marzo de 2011 se habían alcanzado los objetivos del PPM, a fecha de 31 de diciembre de 2011, relativos al porcentaje de mujeres en las categorías profesional y de director y superiores, del 36 % y el 18 % respectivamente de puestos del PTP.
23. La FAO celebró en 2010 dos foros sobre la eficacia en la gestión y la organización a fin de promover el perfeccionamiento del personal. Aumentó la participación en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo, de carácter interinstitucional, que ayuda a los directivos a determinar sus puntos fuertes y las áreas en las que pueden continuar desarrollando sus capacidades de gestión. Más de 100 directivos han participado en los cursos de dicho centro desde su apertura. Se estableció un Comité de Recursos Humanos (CRH) con el fin de garantizar que la Organización invierta en su capital humano, lo movilice y lo dote de autonomía y, en cuanto a un mejor acceso de los directivos a la información sobre recursos humanos, en 2010 se introdujo un sistema de información sobre gestión de los recursos humanos concebido para los directivos y usuarios de datos sobre recursos humanos en la Sede y en las oficinas descentralizadas.
24. El beneficio que se busca con la *reforma de los recursos humanos* es conseguir una fuerza de trabajo capaz, eficaz y motivada que pueda cumplir mejor el mandato de la FAO. La obtención de beneficios en este campo significa que el personal de la FAO debe resultar equilibrado en su composición demográfica, por nacionalidades y sexos, y que deben ampliarse sus conocimientos y experiencia a fin de alcanzar los resultados acordados de la Organización.
25. Se ha completado la labor preparatoria sobre una mejor composición demográfica mediante los trabajos realizados en el Programa de profesionales subalternos y las medidas dirigidas a

- mejorar el equilibrio geográfico y de ambos sexos. Se espera obtener el beneficio de rejuvenecer con el tiempo la fuerza de trabajo de la FAO contratando a profesionales más jóvenes de países no representados e insuficientemente representados y con la prioridad de abordar los desequilibrios de género y centrarse sobre todo en las necesidades de las oficinas descentralizadas, especialmente en el plano nacional. Las iniciativas sobre el equilibrio de ambos sexos están consiguiendo resultados concretos.
26. La FAO mejorará su capacidad de dotación de personal en cuanto a conocimiento y experiencia aumentando progresivamente los recursos destinados a capacitación del personal, en especial la relativa a tareas de dirección. Dicha capacitación se reforzará completando el marco de competencias, mejorando los procedimientos de contratación de personal e introduciendo procesos y sistemas sólidos de gestión del rendimiento, así como aumentando la rotación del personal entre las diferentes oficinas y funciones de la FAO.
  27. La introducción del SEGR en 2010 ha favorecido el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y el rendimiento en toda la FAO y su aplicación representa un cambio concreto en la manera de trabajar de la Organización porque, por vez primera, el personal vincula los objetivos de su labor diaria con los de la Organización.
  28. *Logros conseguidos en la reforma de los sistemas administrativos y de gestión.* Esta esfera temática reúne el mayor número de proyectos de gran envergadura y complejos incluidos en el programa del PIA. La Administración está adoptando un enfoque sinérgico entre los proyectos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y de la versión 12 de Oracle. Ello permitirá que el proyecto de las NICSP se beneficie de las funcionalidades mejoradas disponibles en el último programa de Oracle. En 2010 concluyó la fase de necesidades de los usuarios y ahora está empezando la fase general de diseño. En los últimos años han aumentado los pagos sobre el terreno y, como parte del proyecto de las NICSP, se ha elaborado un nuevo modelo de campo que sustituirá a los sistemas anticuados de los que se dispone en las oficinas descentralizadas.
  29. En cuanto a las compras y la contratación en la Sede, los tres organismos con sede en Roma firmaron un acuerdo en junio de 2010 para el Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas de la FAO, el PMA y el FIDA. En 2010 este equipo hizo públicas 18 licitaciones por un valor total de 23 millones de USD. De las 18 licitaciones, 16 se publicaron a través de un sistema electrónico (In-Tend) que adoptó cada organismo con el fin de armonizar las herramientas de licitación electrónica.
  30. Los logros del año en tecnología de la información comprenden importantes aumentos de la capacidad de las redes en 56 oficinas nacionales que permiten una mejora en el acceso de las oficinas descentralizadas a los sistemas e instrumentos de la institución. En 2010 también se crearon servicios de videoconferencia de alta definición en todas las oficinas regionales y subregionales para mejorar las comunicaciones entre las oficinas. En la actualidad estos servicios de videoconferencia están disponibles en más de 50 países. En 2010 se finalizaron las propuestas para la revisión de las disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información, que serán examinadas y aplicadas a principios de 2011. También se elaboró una nueva estrategia de tecnología de la información que abarca el período hasta 2019, con vistas a su examen y su introducción durante 2011.
  31. El beneficio que se busca con la reforma de los sistemas administrativos y de gestión es garantizar la mejor prestación de los servicios técnicos de la FAO mediante procesos administrativos simplificados orientados a los clientes, el incremento del valor y la pertinencia de la información financiera y sobre otros recursos y opciones innovadoras de prestación de servicios administrativos.



32. Los proyectos pertenecientes a esta esfera temática ya se encuentran bastante avanzados y se empezarán a conseguir beneficios notables en materia de eficiencia durante 2012 y 2013. Entre los ya alcanzados se encuentran los ahorros por eficiencia y la unificación entre los organismos con sede en Roma, resultantes del éxito en la licitación de actividades en el marco del Equipo de Adquisición y Contratación Conjuntas. Además, la Unidad de Mejora de las Operaciones, de reciente creación en el Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas, proporciona una mejor orientación con respecto a la simplificación y la priorización de los clientes en los servicios administrativos. El proyecto de modernización de la gestión de los registros también ha confirmado la viabilidad de la consecución del objetivo fijado en el PIA relativo a los ahorros mediante la reducción de los puestos en los registros, la cual ya se ha acordado en principio con los departamentos y oficinas pertinentes mediante el agotamiento natural del personal y las rescisiones de contrato acordadas.
33. Las mejoras en los sistemas de información de gestión, especialmente en los ámbitos de los recursos humanos y la elaboración de informes financieros, han puesto a disposición de los administradores en las oficinas descentralizadas y en la Sede a través de la red mejorada de telecomunicaciones una gran variedad de información muy perfeccionada sobre recursos financieros y humanos.
34. *Logros conseguidos en el cambio de la cultura.* Se ha seguido trabajando en la visión interna de la FAO y en las propuestas de cambio de la cultura y el Día del personal, que se celebró el 20 de abril de 2010, permitió que más de 500 empleados se reunieran en la Sede y que se les unieran por videoconferencia muchos otros de Bangkok, Budapest, Accra, El Cairo y Ankara. El nuevo Equipo de Cambio de la Cultura se ha basado en la labor de los equipos locales en las oficinas descentralizadas y los departamentos y divisiones de la Sede, y los elementos del cambio de la cultura aparecen en lugar destacado en muchas actividades del PIA relacionadas con el cambio en toda la Organización. Ello quedó patente en vista del mayor uso de procesos participativos para la planificación del trabajo y la toma de decisiones, del mayor número de actos promovidos, del mayor grado de información y puesta en común de los conocimientos y de los esfuerzos renovados por mejorar las comunicaciones internas.
35. Además de lo anterior, en enero de 2011 se empezó a elaborar un marco para materializar el cambio de la cultura en la FAO, haciendo hincapié en la necesidad de alineación completa con y entre todos los proyectos del PIA, la plena participación de la Dirección de la FAO como promotora del cambio y la elaboración de indicadores basados en datos tangibles concebidos para medir periódicamente el progreso hacia la nueva cultura de la Organización que se desea lograr.
36. El beneficio que se busca en el cambio de la cultura procede de la creación de un entorno de trabajo favorable e integrador que permite que la Organización realice mejor su mandato y eleve al máximo los talentos de su personal<sup>5</sup>. Se trata de un proceso continuo con realización de beneficios hacia el final de la ejecución del PIA. Se aprecian indicios de que el cambio de la cultura está teniendo lugar por la proliferación de equipos de cambio locales y el gran aumento de la puesta en común de conocimientos en los departamentos y entre los departamentos. A través de estos nuevos mecanismos los empleados tienen oportunidades para manifestar ideas, opiniones e influir sobre el cambio allí donde se encuentren, lo que conduce a la toma de decisiones más participativas a diferentes niveles y a un entorno laboral dinámico.
37. *Logros conseguidos en la reforma de la gobernanza y la supervisión.* En la reforma de la gobernanza las conferencias regionales han pasado a constituir una parte integrante de los órganos rectores de la FAO. Se han adoptado programas plurianuales de trabajo para el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo.

---

<sup>5</sup> CL 140/14, párr. 23.

38. En materia de supervisión, en 2010 los órganos rectores examinaron en sus períodos de sesiones varios informes de evaluación que se pusieron a disposición con el mayor presupuesto del PIA disponible para la función de evaluación. La Oficina del Inspector General ha comenzado a aplicar el Plan de auditoría 2010-11 basado en el riesgo y la Oficina de Ética ha comenzado a funcionar. El Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) examinaron y aprobaron en sus períodos de sesiones de marzo de 2011 el mandato y la composición del Comité de Ética, que a su vez fueron refrendados por el Consejo en abril de 2011<sup>6</sup>.
39. El beneficio buscado con la *reforma de la gobernanza y la supervisión* es proporcionar el marco de gobernanza reforzado necesario para que el proceso de renovación de la FAO tenga un éxito absoluto. La reforma de la gobernanza dará lugar a un sistema más integrador, abierto y confiado de gobernanza de los Miembros y garantizará que la gobernanza interna proporcione un sistema más eficaz de supervisión, incluidos el aprendizaje y la rendición de cuentas a través de la evaluación, para mejorar el rendimiento general y la gestión de los recursos.
40. Ya se han obtenido beneficios en el marco de varias medidas del PIA que afectan a esta esfera, con un proceso más abierto y transparente de gobernanza al que se ha llegado mediante la presencia de observadores sin voz en los períodos de sesiones del Comité de Finanzas, del Comité del Programa y del CCLM.
41. La participación de las conferencias regionales y sus recomendaciones influyen ahora en la adopción de decisiones sobre la dirección estratégica de la Organización. En 2010 las conferencias regionales ejercieron esta nueva responsabilidad realizando aportes sobre el establecimiento de prioridades en la labor técnica de la Organización, la visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas y la propuesta de un Centro mundial de Servicios Compartidos.

### Gestión del cambio institucional

42. Aunque el progreso antes mencionado es alentador, en el informe completo de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2010-11 (párrs. 68-70) se describe la falta de coincidencia que a menudo se da entre las expectativas de los interesados de una mejora inmediata en el rendimiento y el plazo de tiempo que se suele necesitar para pasar de la primera fase de “perturbación” de iniciativas importantes de cambio a la de madurez, en la que pueden obtenerse beneficios notables y duraderos. La confianza de los actores interesados en grandes programas de cambio puede quedarse atrás a medida que las iniciativas progresan, lo que supone un riesgo significativo para el logro sostenible de beneficios tangibles.
43. Un proceso amplio de gestión del cambio organizativo puede reducir el efecto adverso sobre el rendimiento generado por una reforma importante y la gestión efectiva del riesgo es parte del proceso. En el informe completo de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2010-11 se explica la labor desarrollada por la Administración con el fin de abordar los riesgos planteados en el examen de evaluación del riesgo externo realizado en 2010 y presentado a los Miembros en octubre de 2010. Ello se comentó en el Informe anual de las actividades de la Oficina del Inspector General (AUD) correspondiente a 2010, presentado al Comité de Finanzas en su 138.º período de sesiones. Si bien la evaluación de riesgos ha puesto en evidencia “deficiencias importantes en el control del proceso de reforma” por parte de la Administración, el informe del Inspector General indica que<sup>7</sup> “Los administradores han encontrado, según la opinión de la Oficina del Inspector General, soluciones sólidas para evitar que estas amenazas se materialicen”, y concluye que “La Administración ha respondido

<sup>6</sup> CL 141/REP, párr. 16.

<sup>7</sup> FC 138/17, párrs. 55-57.

positiva y rápidamente a las recomendaciones formuladas en este informe”. El Comité de Finanzas “acogió con agrado la respuesta de la Administración a este respecto”<sup>8</sup>.

44. En el examen se consideraron los riesgos en el programa del PIA además de los riesgos en cada proyecto del PIA. En él se clasificaron los riesgos en términos del impacto previsto y de la probabilidad de que se produjeran mediante colores, del rojo al verde, basándose en una combinación de estos factores.
45. La evaluación de riesgos puso de relieve los riesgos en la gobernanza interna del programa del PIA y el Director General tomó inmediatamente medidas para establecer una Junta del Programa del PIA compuesta por los dos directores generales adjuntos y otros altos directivos con el apoyo de una unidad de gestión del programa y presidida por el Director General Adjunto (Operaciones). La Junta se reúne semanalmente y, además de la supervisión general, ha establecido las prioridades del programa de 2012/13 en cuanto a la sostenibilidad a largo plazo de la reforma, la calidad de los proyectos, la disciplina financiera y la correspondencia con la capacidad de cumplimiento de la Organización. Además de la creación de la Junta, el Director General también ha introducido otras medidas para mejorar la eficacia en la gobernanza del programa del PIA, como la asignación de la responsabilidad de gestión del programa a la nueva Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la asignación de responsabilidades para las comunicaciones del PIA a la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores.
46. La Administración se ha centrado en los riesgos del proyecto concentrando la atención en las áreas que indicaban los mayores riesgos para una ejecución completa del PIA. Se dio la prioridad más elevada a abordar los riesgos de aquellos proyectos de los que dependían muchos otros, porque cualquier fracaso en ellos tendría un efecto “en cascada” en numerosos campos del programa del PIA. Tras el examen de los proyectos de mayor dependencia la Administración también ha examinado los proyectos con el mayor número de riesgos de código rojo.
47. Las medidas introducidas por la Administración a nivel del programa y de cada proyecto del PIA han dado como resultado la reducción del número de riesgos que afectan a la ejecución del PIA y también la disminución de su carácter crítico al pasar de riesgos mayores a riesgos menores. En el anexo II del informe completo de la Administración se incluyen los riesgos a nivel de cada proyecto y se compara el número de riesgos indicados en el informe de la evaluación de riesgos con el número de riesgos tras el examen.
48. La comunicación eficaz con el personal es otro componente esencial de la gestión del cambio institucional. Durante 2010 la Organización elaboró un programa de comunicación partiendo de la base del nuevo marco de gestión basado en los resultados para que la FAO respalde la adaptación de los empleados a la FAO reformada.
49. Como se informó al CoC-EEI<sup>9</sup>, el programa se divide en tres ámbitos principales: i) *Se te escucha*, que engloba las actividades destinadas a comprender la evolución del conocimiento, las actitudes y la disposición respecto al cambio entre los empleados; ii) *Se te mantiene informado*, destinado a llegar al personal con una comunicación orientada en lugar de ofrecer información de manera pasiva en el sitio de Internet; y iii) *Trabajar juntos*, que hace hincapié en el diálogo y la solución conjunta de los problemas en toda la Organización en respaldo de un cambio duradero.
50. Una importante actividad de comunicación es la primera encuesta realizada a todos los empleados de la Organización sobre la renovación de la FAO, lanzada por el Director General

---

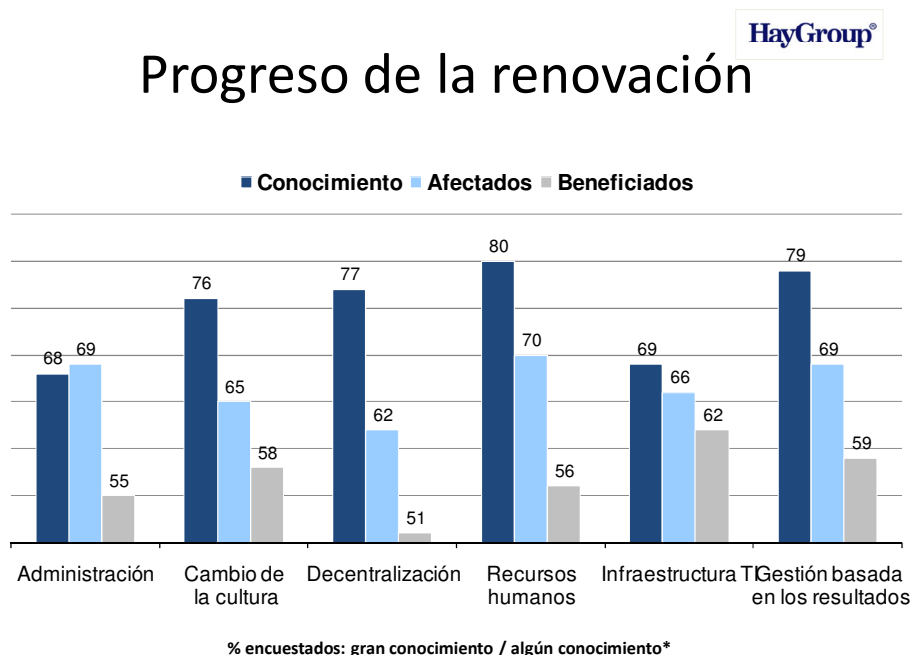
<sup>8</sup> CL 141/9, párr. 73.

<sup>9</sup> Informe sobre los progresos presentado en la reunión del CoC-EEI del 20 de octubre de 2010, párrs. 54-56.

el 18 de enero de 2011. Esta encuesta proporciona valores de referencia internos y externos para seguir de cerca los progresos realizados en el PIA en los próximos años como parte de un marco basado en los resultados. La empresa que realizó la encuesta, Hay Group, garantizó la independencia y la confidencialidad plena de los encuestados. La encuesta estaba abierta a todos los empleados y se publicó en todos los idiomas de la FAO. Los temas tratados incluyeron el entendimiento y el apoyo de la renovación por parte de los empleados y la medida en que estos consideran que se ven afectados y beneficiados por la renovación. Además, la encuesta evaluó las necesidades de los empleados en materia de comunicación durante épocas de cambio, así como sus opiniones sobre la Organización en general.

51. La tasa de participación fue muy elevada: participaron más de 4 700 funcionarios y consultores (el 77 %). Esta cifra constituye una buena muestra de la Organización y refleja el interés genuino y la participación de los empleados en la renovación.
52. En abril de 2011 la Administración recibió los resultados de alto nivel y los compartió con los empleados. Estos resultados indican que la FAO está en consonancia con otras organizaciones del sector privado y sin ánimo de lucro, si bien aspira a convertirse en una organización de alto rendimiento. Desde la encuesta de la EEI realizada en 2006 se pueden apreciar notables progresos, especialmente en lo relativo al compromiso de la Administración con la reforma, y los empleados han indicado que ven “pruebas del cambio de la cultura” a su alrededor, si bien todavía queda trabajo por hacer.
53. La renovación de la FAO ya se encuentra avanzada y los empleados empiezan a tener conocimiento de las principales medidas del PIA, a verse afectados por ellas y a beneficiarse de ellas (véase la Figura 1). Los mayores beneficios experimentados por los empleados hasta la fecha son las mejoras en la infraestructura de la tecnología de la información, el nuevo marco de gestión basada en los resultados y el cambio de la cultura. No obstante, es urgente mejorar la comunicación sobre la renovación de la FAO, especialmente en las oficinas descentralizadas y, preferiblemente, mediante la interacción cara a cara, y algunos empleados tienen dudas sobre los resultados que se obtendrán a partir de la renovación.

*Figura 1*



54. Los resultados indican que el 88 % de los empleados de la FAO creen que el proceso de reforma de la FAO es necesario, y que existe un notable deseo de cambio, pero para más de la mitad de los empleados el ritmo de cambio en la FAO es demasiado lento. Además, los resultados indicaron que aproximadamente tres de cada cuatro encuestados están seguros de que la renovación ayudará a la FAO a ofrecer resultados y servicios mejores a sus miembros y a transformar a la FAO en un lugar de trabajo mejor.
55. Los resultados revelan que en la FAO existe un saludable nivel de compromiso y habilitación, de consonancia con las normas externas. El 83 % de los empleados están orgullosos de trabajar para la FAO y el 73 % recomendarían a otras personas la FAO como lugar de trabajo. Los puestos se adecuan a los conocimientos y habilidades de los empleados y el 78 % de ellos conviene en que su puesto les brinda la oportunidad de realizar un trabajo arduo e interesante. No obstante, solamente el 54 % está de acuerdo en que no encuentran obstáculos importantes para realizar bien su trabajo.
56. En la fase actual (mayo-julio de 2011) se consideran los resultados de la encuesta en mayor profundidad y se prevé identificar y tomar las medidas principales para avanzar. Posteriormente comenzarán a aplicarse las medidas prestando especial atención a la comunicación con los empleados y a la participación de los mismos para conseguir el cambio deseado. El progreso realizado y los resultados se comunicarán a los empleados para que resulte obvio que las mejoras que se registren en el lugar de trabajo han sido posibles gracias a la escucha activa de los empleados por parte de la Administración. En los informes sobre los progresos que se presenten a los órganos rectores en el futuro la Administración ofrecerá más información sobre los resultados de la encuesta y las medidas de seguimiento conexas.

### **Evolución financiera**

57. La ejecución del PIA se financió en 2010-11 con cargo a las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia para el PTP, así como al saldo no utilizado del fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010<sup>10</sup>. A finales de diciembre de 2010, el gasto total en el PIA era de 19,06 millones de USD, 15,98 millones de los cuales se destinaban a recursos y 3,08 millones a fondos fiduciarios. Se prevé que el saldo neto de financiación disponible en el marco de las consignaciones presupuestarias para 2011, de 23,62 millones de USD, se gaste totalmente en las actividades del PIA en 2011. Al final del primer trimestre, los gastos del PIA en 2011 se adecuan a lo previsto. En el 135.º período de sesiones del Comité de Finanzas se confirmó que todos los recursos destinados al PIA en 2010-11 se utilizarán exclusivamente para actividades relacionadas con el Plan y los recursos para el PIA correspondientes a 2010-11 que no se gasten, caso de haberlos, se arrastrarán al bienio 2012-13.
58. El total de los costos propuestos del programa del PIA en 2012-13 es de 37,84 millones de USD, 16,61 millones de los cuales son costos de inversión y 21,23 millones, costos recurrentes netos (integrados por unos costos recurrentes de 31,78 millones de USD y unos ahorros de 10,55 millones de USD)<sup>11</sup>. El programa del PIA propuesto para 2012-13 se detalla al completo en el documento del PTP para 2012-13<sup>12</sup>. En el anexo IV del informe completo de la Administración se listan al completo las esferas temáticas y los proyectos del programa del PIA, incluidas las medidas del PIA para las cuales no se solicita financiación en 2012-13.

<sup>10</sup> A finales de 2010 se había recibido un total de 9,0 millones de USD en contribuciones al fondo fiduciario del PIA, tal como se detalla en el anexo III del informe completo de la Administración.

<sup>11</sup> PTP para 2012-13. Las cifras citadas se expresan sobre la base de los costos del bienio 2010-11.

<sup>12</sup> C 2011/3, Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13 (revisado) y Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13, Sección II.A “Aplicación del Plan inmediato de acción”.

59. La Administración espera con interés que se produzca una constante cooperación activa y participativa con los Miembros a medida que prosigue la ejecución del PIA y este se incorpora plenamente a una Organización reformada a lo largo de 2011 y del bienio 2012-13.

#### **Desafíos que se presentarán en el futuro**

60. En la Sección IV-A del informe se describen las principales esferas de aplicación del programa del PIA para 2012-13. A la hora de ejecutarlo habrá que hacer frente a varios desafíos, descritos en dicha sección por esfera temática.
61. *Gestión orientada a la consecución de resultados.* La Organización deberá abordar los siguientes seis desafíos importantes durante 2012-13 para avanzar hacia la consecución de una cultura de gestión orientada a la consecución de resultados:
- i. Ayudar a los Miembros a establecer unas prioridades claras en la labor técnica de la Organización en el marco de una estrategia destinada a alcanzar los objetivos y resultados acordados en la preparación del PPM para 2014-17, tomando como base la orientación de los órganos rectores.
  - ii. Aclarar la contribución del objetivo funcional X como medio de actuación para alcanzar los objetivos y resultados acordados mediante la colaboración eficaz con los Miembros y los interesados.
  - iii. Perfeccionar el modelo de planificación y presupuestación del programa para destinar recursos de manera más eficiente a las esferas prioritarias de trabajo en el marco de los objetivos y resultados acordados, avanzando hacia la presupuestación en función de los objetivos.
  - iv. Aclarar y hacer cumplir la rendición de cuentas para conseguir resultados con arreglo a los marcos de resultados (equipos de estrategia), la estructura institucional (directivos y personal de todos los niveles) y los Miembros (órganos rectores y Estados Miembros).
  - v. Integrar ulteriormente la movilización y la asignación de las contribuciones voluntarias con arreglo al marco estratégico, trabajando con los Miembros para mejorar la adecuación de las contribuciones voluntarias a los resultados de la Organización.
  - vi. Mejorar la cuantificación, el seguimiento y la presentación de informes sobre la consecución de los resultados mediante la evaluación y la gestión del riesgo, unos indicadores cuantificables de los resultados e informes para la Administración y los órganos rectores.
62. *Funcionamiento unificado de la Organización.* El principal reto consiste en la aplicación con éxito de la visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas, debatida durante 2010 y los primeros meses de 2011. La Administración ha de presentar un documento sobre las medidas para hacer frente a las deficiencias, los desafíos, los riesgos y los problemas relacionados con la descentralización. Los Miembros deberán alcanzar un consenso sobre estas medidas para proporcionar la orientación requerida por la Administración para poner en práctica con éxito dicha visión.
63. Será necesario alcanzar un consenso en cuanto a la escala y el alcance óptimos de la red de oficinas en los países en el marco de la estructura de diversos niveles que emplea la FAO para la prestación de servicios a los Miembros y la comunidad internacional en general. Habrá que prestar atención a la manera de garantizar una cuantía suficiente y una asignación adecuada de los recursos básicos e ingresos en apoyo de la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red de oficinas descentralizadas de acuerdo con sus nuevas responsabilidades. En este sentido, habrá que determinar unas medidas para asegurar que los oficiales técnicos descentralizados, en la actualidad bajo la supervisión directa de los representantes regionales, permanezcan estrechamente vinculados a sus colegas técnicos de la Sede y de otras oficinas descentralizadas y que sean capaces de aprovechar al máximo los conocimientos técnicos de la Organización al prestar apoyo a los proyectos y programas, así como asesoramiento en materia de políticas.

64. La Organización tendrá que encontrar el equilibrio adecuado en lo que respecta a la estructura, la dotación de personal, los programas, las actividades y la financiación en el marco de la estructura de varios niveles necesaria para crear el entorno favorable para prestar asesoramiento en materia de políticas y servicios técnicos, así como movilizar recursos, con vistas a abordar las esferas de acción prioritarias acordadas, incluidas las determinadas en los marcos de programación por países. El reto último consiste en garantizar que la descentralización no resulta en la fragmentación de la Organización y crea cinco “FAO regionales” con diferentes enfoques y maneras de aplicar las políticas institucionales, con movilidad limitada del personal entre regiones y con diferentes metodologías y procesos a la hora de abordar los problemas y actividades de las oficinas en los países.
65. *Reforma de los recursos humanos.* Para que la aplicación de varias de las iniciativas incluidas en la reforma de los recursos humanos sea eficaz y aceptada en toda la Organización se necesita una cantidad importante de recursos humanos y de tiempo y un cambio notable de la cultura y el modo de trabajo con vistas a ser eficaz y aceptada en toda la Organización. Los desafíos concretos a los que habrá que hacer frente al reformar los recursos humanos en 2012-13 están relacionados con las cuatro medidas detalladas a continuación.
66. En el Programa de profesionales subalternos el principal desafío consiste en garantizar que las nuevas promociones desarrollan habilidades y conocimientos transferibles que permitan a los profesionales subalternos estar capacitados para trabajar en una Organización multidisciplinaria moderna y satisfacer las necesidades de esta. El desafío al que se enfrenta la integración y aplicación plena del SEGR en cuanto a su empleo para fines administrativos en 2012 es el retraso del programa de recompensas y reconocimiento, en la actualidad a la espera de la deliberación que se celebrará en la reunión Comisión de Administración Pública Internacional de julio de 2011 sobre el mismo tema.
67. Para que el plan de movilidad sea pertinente y beneficie a la Organización y a todos y cada uno de los miembros del personal, se necesita un plan de movilidad geográfica obligatorio bien definido y enfocado. No obstante, esto podría resultar en que ciertas categorías del personal estuvieran sujetas a una movilidad más obligatoria y otras no, lo que podría considerarse injusto. La nueva política tendrá que ser comunicada y explicada en profundidad a los directivos y a los miembros del personal para garantizar su aceptación y cooperación. También habrá que demostrar beneficios mensurables de la movilidad a corto plazo mediante la identificación y el seguimiento de indicadores, sabiendo que los verdaderos beneficios del plan solamente surgirán, y se podrán determinar, a largo plazo, más allá del bienio 2012-13.
68. Los dos desafíos principales a los que se enfrenta la FAO a la hora de introducir un marco institucional de competencias son los siguientes: i) llegar a un acuerdo acerca del número y la definición de las competencias y los indicadores etiológicos conexos del marco y ii) asegurar que las competencias se integran plenamente en todas las funciones de recursos humanos conexas para que se conviertan en un componente integral del diseño de los puestos de trabajo, la contratación del personal, la gestión del rendimiento y el aprendizaje y el desarrollo. Si esto no ocurre el marco podría convertirse en un instrumento redundante que no se comprenda bien y que añada un valor reducido al proceso de selección y conservación del personal.
69. *Reforma de los sistemas administrativos y de gestión.* Los proyectos de esta esfera temática son voluminosos y complejos; por ello, comportan riesgos complejos en su aplicación y absorberán una parte importante del esfuerzo que le queda por hacer a la Organización. Algunos ejemplos de ello son las iniciativas relativas a la TI, como la mejora del apoyo en materia de la infraestructura de la TI y los sistemas de la información a las oficinas descentralizadas, el diseño del sistema de información de gestión y el proyecto de las NICSP, paralelamente a la migración del sistema de planificación institucional de los recursos de la FAO a la versión 12 de Oracle. Sin embargo, se espera que contribuyan notablemente a la consecución de muchos de los beneficios de la renovación de la FAO.

70. Además de los importantes beneficios asociados a los proyectos mencionados más arriba, existen otras actividades, como las iniciativas relativas a las compras, el proyecto de gestión de los registros y el proyecto concerniente a los viajes, que generarán aumentos de la eficiencia y ahorros puntuales y recurrentes.
71. *Cambio de la cultura.* Los principales retos en esta esfera temática están asociados a la aplicación con éxito de los principales aspectos de la estrategia del cambio de la cultura. Concretamente, en la aplicación habrá que garantizar que:
- El marco para llevar a cabo el cambio de la cultura recibe el apoyo sin reservas de la FAO y los Miembros.
  - El cambio de la cultura recibe el respaldo pleno de la Administración superior y de todo el personal y que existen promotores visibles en todos los niveles de la Organización.
  - El cambio de la cultura se acompaña de cambios en los procedimientos institucionales y de políticas que mantengan en el tiempo los beneficios de los cambios.
  - El cambio de la cultura se basa en las pruebas y los resultados se cuantifican objetivamente y se siguen de cerca mediante los indicadores acordados y los objetivos establecidos.
  - El cambio de la cultura está en plena consonancia con todas las actividades del proyecto del PIA y de renovación de la FAO y es parte integral de todas ellas.
72. *Reforma de la gobernanza y supervisión.* En la esfera de la reforma de la gobernanza no se pudo alcanzar un consenso en cuanto a las medidas 2.100 y 4.4, incluidas en la categoría de “otros” en el informe completo de la Administración sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2010-11. En la medida 2.100 se preveía la determinación, por parte del CoC-EEI en 2009, de las cualificaciones deseables para el puesto de Director General, que podría completarse en el siguiente bienio si así se decidía. En la medida 4.4 se establecía la posibilidad de cambiar el número de miembros y su representación en el Consejo, y será considerada ulteriormente por la Conferencia en junio-julio de 2011.
73. A excepción de las medidas 2.100 y 4.4, el resto deberían finalizarse sin dificultades significativas en el plazo previsto. No obstante, la aplicación de la medida 2.74 exigirá un esfuerzo considerable por parte tanto de los Miembros como de la Administración, ya que establece la realización antes de 2015 de una evaluación exhaustiva de las reformas de la gobernanza derivadas del PIA respaldada mediante un examen independiente cuyos trabajos preparatorios se realizarán en 2012-13.
74. En la esfera de la supervisión el reto consiste en que la Administración responda eficazmente al creciente número y alcance de evaluaciones independientes, y que actúe en consonancia, tomando en cuenta las opiniones de los órganos rectores.
75. Los trabajos correspondientes a todos los proyectos mencionados de todas las esferas temáticas se encuentran en curso y proceden de acuerdo con el plazo de aplicación previsto. El mayor reto al que se enfrenta la Administración es garantizar que estos proyectos del PIA se aplican correctamente según el presupuesto y el calendario previstos, incluidos en la Organización, y que generan los beneficios establecidos.
76. Los trabajos que se realicen en las seis esferas temáticas mencionadas más arriba también tendrán que respaldarse e integrarse con los procesos de gestión del cambio institucional. En esta esfera los retos a los que se enfrentará la Administración consistirán en continuar la gestión eficaz del riesgo, focalizar la atención en la consecución de beneficios a partir de la renovación de la FAO y garantizar la provisión de comunicaciones destinadas a los Miembros y los empleados, todos ellos aspectos fundamentales para la aplicación con éxito del PIA.