

Abril de 2012



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

CONSEJO

144.º período de sesiones

Roma, 11 - 15 de junio de 2012

Plan inmediato de acción (PIA): Informe anual sobre el PIA correspondiente a 2011 y dirección para el año 2012

Resumen

- En el presente informe se proporciona información sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de medida (PIA) en 2011. El informe abarca tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos de la aplicación y proporciona una visión general de la nueva dirección para la aplicación del PIA en 2012.
- En términos cuantitativos, se ha confirmado la buena marcha prevista en el documento CL 143/10 Anexo Web, ya que se han finalizado otras 78 medidas del PIA en 2011. Estas, sumadas a las 143 medidas finalizadas en 2009 y 2010, elevan el número total de medidas del PIA finalizadas a 221 (el 81 %) de las 274 medidas que comprenden el programa del PIA integrado. De los 53 proyectos pendientes 41 (el 77 %) siguen el curso previsto para su finalización en la fecha de terminación prevista, respecto de dos medidas se propone su eliminación, mientras que se notifican retrasos leves e importantes para las medidas 1 y 9, respectivamente.
- Las medidas respecto de las cuales se notifica una situación de demora "leve" o "importante" se refieren ahora a una fecha de finalización revisada que coincide, respectivamente, dentro o después del plazo de seis meses con respecto a la fecha de terminación planificada. En el informe se describen en detalle estas medidas, se proporciona una breve explicación de la razón de la demora y en el Anexo I se incluye también una lista exhaustiva de la situación respecto de todas las medidas del PIA desde que se inició este Programa.
- El progreso cuantitativo satisfactorio se demuestra por los principales logros y beneficios obtenidos durante el año, que en este informe se describen por esfera temática, junto con aspectos más destacados de los proyectos que se han finalizado en 2011.
- El cambio de la cultura y las comunicaciones relativas a la renovación respaldan la renovación de la FAO en ámbitos intersectoriales y en una sección de este informe se presenta información actualizada a los Miembros sobre las actividades en estos sectores. En 2011, la comunicación en apoyo de la renovación de la FAO se difundió principalmente al personal, pero también a los Miembros. Se emprendió una campaña destinada a prestar apoyo a la primera encuesta a todo el personal de la FAO que fomentó la sensibilización y obtuvo un 77 % de respuestas entre el personal empleado en todo el mundo. En respuesta a los resultados de la encuesta la

Administración ha examinado las esferas que según la encuesta requieren mejoras. En respuesta a las preocupaciones en estas esferas, la Administración ha elaborado dos niveles de medidas: medidas de ámbito institucional y medidas locales, es decir, los departamentos y las oficinas independientes de la Sede y las oficinas regionales que se describen en este informe.

- En cuanto a los aspectos financieros, el presupuesto neto del PIA de 39,6 millones de USD previsto en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2010-11 comprendió un presupuesto bruto de 44,91 millones de USD de gastos y 5,31 millones de USD de ahorros. El ahorro de 5,31 millones de USD se logró en su totalidad en 2010-11. El gasto final del PIA en 2010-11 con cargo al presupuesto bruto del PIA totalizó 40,434 millones de USD, quedando un saldo no utilizado del PIA de 4,476 millones de USD. Tal como autorizó la Conferencia en julio de 2011, estas cantidades se han transferido a 2012-13, e incluye 1,028 millones de USD de gastos de inversiones diferidos del PIA de 2010-11 y 3,448 millones de USD para compensar los gastos de inversión del PIA en 2012-13.
- La financiación para el PTP aprobado de 2012-13 incluye los créditos (netos) de 39,141 millones de USD para financiar la ejecución del PIA, que comprende una cantidad estimada de 22,359 millones de USD para los gastos recurrentes netos y 16,782 millones de USD para gastos de inversión no recurrentes. La cantidad de 1,028 millones de USD arrastrada de 2010-11 se añadirá a los gastos de inversión no recurrentes realizados en 2012, aumentando así el presupuesto aprobado del PTP para 2012-13 de 39,141 millones de USD (netos) a 40,169 millones de USD (netos).
- Acercándose a 2012 la Organización ha renovado su impulso y está centrada y comprometida en asegurar la finalización completa y satisfactoria de la ejecución del PIA. En enero de 2012, el Director General confirmó este compromiso e impartió una nueva orientación a la renovación de la FAO, que se centró en tres actividades principales y en la necesidad de: i) llevar la renovación de la FAO a una conclusión satisfactoria, ii) incorporar las medidas del PIA en el trabajo de la Organización, y iii) acelerar el proceso de reforma.
- La terminación satisfactoria del proceso de renovación supone que los informes presentados sobre el PIA deben dejar de centrarse en la ejecución de las medidas del PIA y versar sobre la consecución de beneficios. En 2012 se pondrá en marcha una iniciativa relacionada con la obtención de beneficios, a fin de determinar los beneficios ya logrados y los que estén obteniéndose gracias a la ejecución del programa del PIA, así como para informar sobre los mismos. Esta iniciativa representa una actividad importante a lo largo de 2012 y se expone en detalle en la Sección VII de este informe.
- Tras haberse concluido más del 80 % de las medidas del programa de renovación, la Administración se propone acelerar la ejecución de las medidas restantes, con objeto de finalizar en 2012 la mayor cantidad posible de ellas. No obstante, debido al carácter complejo de algunas de las medidas pendientes del PIA, se reconoce que un reducido número de medidas de renovación no podrá terminarse para finales de 2012. Estas medidas son fundamentales para llevar adelante satisfactoriamente las esferas de trabajo prioritarias de la Organización, como las que reforzarán todavía más a la FAO como Organización basada en los resultados y contribuirán a renovar el enfoque centrado en una descentralización efectiva.
- En el informe se proporciona información actualizada a los Miembros sobre las conclusiones de la evaluación externa del programa del PIA encargado a través de la Oficina del Inspector General. La asignación fue de realizar un examen rápido y de alto nivel de la ejecución del PIA con la finalidad de: i) proporcionar una evaluación independiente de la eficacia del proceso de gestión del cambio hasta la fecha, prestando particular atención al PIA; ii) formular recomendaciones sobre disposiciones prácticas relativas al diseño y la gestión del proceso de reforma y de cambio en el próximo bienio.
- El informe se publicó a finales de enero de 2012 y fue bien acogido por la Administración, ya que en sus conclusiones respaldaba ampliamente la orientación y las decisiones ya adoptadas por la Organización según se especifica en el presente informe anual, que en su Anexo II incluye también el resumen del informe emitido por el consultor externo.

Medidas que se proponen al Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo

- Se pide al Comité de Finanzas que examine los progresos realizados en la financiación y los gastos del PIA (Sección V, párrafos 101 a 110).
- Se pide a la Reunión Conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas que examine los progresos realizados en todas las demás secciones del presente informe.
- Se invita al Consejo a tomar nota de la información facilitada en el documento CL 144/10 y en el examen del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, así como a proporcionar la orientación al respecto que considere adecuada.

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sr. David Benfield

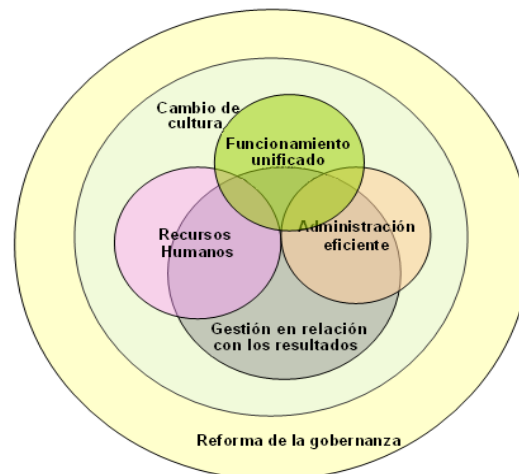
Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA

Tel.: +39065705 4508.

I. Introducción

1. En el presente informe se proporciona información sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de medida (PIA) en 2011.
2. Durante 2011, se presentaron informes de situación a la Conferencia de julio y, a través de un documento del Consejo, al Comité de Finanzas y el Comité del Programa (y a su reunión conjunta) en sus períodos de sesiones de octubre de 2011, así como al Consejo en su 143.º período de sesiones de noviembre de 2011.
3. Tal como han solicitado los Miembros, en este informe anual se proporciona información detallada sobre todas las medidas del PIA, indicando qué medidas se habían finalizado y cuáles seguían en curso al final de 2011. Se indica también, si existen demoras en las medidas en curso y, en caso de que así sea, si tales demoras son importantes o leves. En el informe anual se proporciona asimismo información financiera completa sobre el PIA al final del ejercicio 2011 y detalles sobre los principales aspectos de los avances financieros.
4. El presente informe se presenta como documento del Consejo en cumplimiento de la Resolución 6/2011 de la Conferencia, pero se dirige también a los Miembros del Comité de Finanzas y del Comité del Programa a través de la reunión conjunta que estos dos comités celebren en mayo de 2012. Con ello se persigue que los Miembros del Consejo reciban y examinen el asesoramiento técnico del Comité de Finanzas y el Comité del Programa mediante los informes que estos presenten al Consejo en su 144.º período de sesiones.
5. Como se viene haciendo en los informes sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA, la información incluida en el presente informe se estructura en seis esferas temáticas que están dando forma a la FAO renovada y se representan en la Figura 1 a continuación.

Figura 1 - Esquema de los elementos de la reforma de la FAO



6. La **Parte I** del informe está constituida por el **Informe anual de 2011 sobre la ejecución del PIA**. Esta parte se desarrolla en las secciones II a V y abarca todos los aspectos de la ejecución del PIA en 2011. Proporciona a sus Miembros la información que necesitan y han solicitado para poder cumplir sus responsabilidades de supervisión y vigilancia sobre la ejecución del PIA en 2011.
 - En la **Sección II, principales Logros y beneficios en 2011**, se describen, por esfera temática, los principales logros alcanzados durante el año y se ponen de relieve los proyectos finalizados en 2011.
 - En la **Sección III, Progresos cuantitativos**, se actualiza la información proporcionada en noviembre de 2011 mediante el documento CL 143/10 y se destacan los progresos cuantitativos realizados en el ámbito del PIA en 2011, indicando el número de medidas finalizadas durante el año, las medidas que siguen el curso previsto para su conclusión en la fecha prevista, las medidas que presentan leves retrasos y las medidas que sufren demoras importantes. Las medidas finalizadas en

2009 y 2010 se añaden a las finalizadas en 2011 para proporcionar una visión acumulativa de los progresos en cuanto a la realización completa de las distintas medidas del PIA que figuran en el Anexo I.

- En la **Sección IV, Cambio de cultura y comunicaciones de renovación**, se centra la atención en estas dos esferas intersectoriales fundamentales de toda la Organización respecto de la ejecución del PIA, para presentar información actualizada sobre el proyecto relativo al cambio de cultura y sobre las actividades de comunicación y compromiso, y pone al día a los Miembros sobre las medidas de seguimiento de la encuesta al personal.
- En la **Sección V, Financiación y gastos del PIA**, se presenta información actualizada sobre los aspectos financieros del programa del PIA para el año.

7. El mes de diciembre de 2011 marca el final del tercero de los cinco años previstos para completar el programa del PIA. Menos del 20 % del total de las medidas del PIA siguen todavía pendientes, pero entre ellas figuran muchas de las actividades más complejas que quedan aún por completar. Acercándose 2012 la Organización ha renovado su impulso y está centrada y comprometida en asegurar la finalización completa y satisfactoria de la ejecución del PIA. En la **Parte II - Nueva dirección para el año 2012**, se proporciona el panorama general de la nueva dirección para la aplicación del PIA en 2012 y comprende las secciones VI y VII.

- En la **Sección VI - Panorama general**, se destacan los aspectos fundamentales de la nueva dirección y se describen los principales ámbitos prioritarios de trabajo durante el año 2012 y las decisiones adoptadas por el Director General en enero de 2012. En esta sección se informa también sobre la evaluación externa del programa del PIA realizado a través de la Oficina del Inspector General.
- En la **Sección VII - Iniciativa a fin de determinar los beneficios logrados**, se describe el marco y el alcance de los trabajos realizados en este sector.

8. El informe comprende tres anexos:

- Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis exhaustivo de la situación de las medidas del PIA.
- Anexo II - Boletín del Director General (BDG) 2012/08: "Dirección del PIA y disposiciones de gobernanza interna", publicado en enero de 2012.
- Anexo III - Resumen del informe "Evaluación del programa del PIA: el camino a seguir", recibido sobre la evaluación externa del programa del PIA realizada a través de la Oficina del Inspector General. El informe completo "Evaluación del programa del PIA: el camino a seguir" está disponible como [Web Annex](#) (en inglés solamente). Está disponible en inglés solamente por motivos de eficacia en función de los costos.

PARTE I: Informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2011

II. Principales logros y beneficios en 2011

9. En esta sección se exponen, por esfera temática, los principales logros y beneficios alcanzados en 2011, actualizando e integrando la información ya facilitada a los órganos rectores en 2011.

Gestión en función de los resultados

10. El proyecto **Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados** se centró en tres sectores en 2010-11.

- Seguimiento y notificación de la ejecución del PTP para 2010-11. Todos los jefes de las unidades realizaron un seguimiento periódico del plan de trabajo a lo largo del bienio para identificar los riesgos y mejorar la ejecución de los programas. A principios de 2011, el examen a mitad de período relativo al año 2010 proporcionó una evaluación cualitativa realizada por los directores y los jefes de los equipos de estrategia de los progresos realizados hacia el logro de los resultados de las

unidades y de la Organización. Este procedimiento dio lugar a correcciones de mitad de período para mejorar la ejecución y se documentó en el Informe de síntesis relativo al examen de mitad de período correspondiente a 2010 (documento PC 106/7 - FC 138/6). Al final del año se presentó la evaluación de final del bienio relativo a 2010-11, y esto proporcionará un análisis exhaustivo de los logros frente a los resultados de las unidades y de la Organización, identificará oportunidades para la mejora del rendimiento institucional, y generará información para el informe sobre la ejecución del programa 2010-11 (documento C 2013/8).

- Planificación para 2012-13. Tomando como base la orientación recibida durante el bienio, la Administración elaboró el Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13 (revisado) y el Programa de trabajo y presupuesto para 2012-13, que fue examinado por el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo y aprobado por la Conferencia en julio de 2011. De acuerdo con el nuevo ciclo de programación y presupuestación, se ajustó el PTP para 2012-13 tomando como base las decisiones de la Conferencia y los ajustes fueron aprobados por el Consejo en diciembre de 2011. Todas las unidades completaron sus planes de trabajo operacionales durante octubre-diciembre, por lo que estaban listos para ejecutar el PTP para 2012-13 a partir de enero de 2012, según lo previsto en el nuevo ciclo. Se elaboraron planes de trabajo utilizando un proceso mejorado que incrementa la colaboración multidisciplinaria y proporciona un vínculo causal más sólido entre los planes de trabajo y los resultados de la Organización a través de la introducción de "realizaciones institucionales" en sustitución del enfoque precedente de "resultados de las unidades". La integración de las oficinas en los países en el proceso de planificación estratégica se inició a través de un programa experimental realizado en seis países.
- Preparación para la revisión del Marco Estratégico El Comité del Programa y el Comité de Finanzas revisaron los principios rectores y un calendario del procedimiento para la revisión del Marco Estratégico para 2010-19 así como la preparación de un nuevo Plan a plazo medio para 2014-17, y fueron refrendados por el Consejo en diciembre de 2011. Esta revisión proporcionó las bases para mejorar ulteriormente el establecimiento de las prioridades de los trabajos de la FAO y perfeccionar la aplicación de la gestión basada en los resultados.

11. En el marco del proyecto de **movilización de recursos** se elaboró la estrategia de gestión y movilización de recursos de la Organización durante 2010/11, por la que las cuotas asignadas se complementaron con contribuciones voluntarias, a fin de apoyar las prioridades acordadas y los resultados de la Organización dentro del marco de los objetivos estratégicos y con objeto de lograr mayores contribuciones voluntarias más previsibles y sostenibles para los objetivos de la FAO.

12. La estrategia fue elogiada y refrendada en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en octubre de 2011. Los principales aspectos comprendidos son:

- Consolidación y ampliación de las asociaciones para la obtención de recursos: el personal de la FAO adquirió un sentido más claro de la estrategia de movilización de recursos vinculada a una información mejor sobre los asociados y la AOD internacional, con el fin de mejorar la programación de la FAO. Se estaban elaborando estrategias regionales y subregionales de movilización de recursos con el pleno apoyo del proyecto del PIA, a la vez que se difundía un instrumento cartográfico (ADAM)¹ y se impartía capacitación para fomentar su uso.
- Comunicación: el 1.º de marzo de 2011 se celebró una reunión oficiosa con los asociados para la obtención de recursos que puso en marcha los ámbitos prioritarios de repercusión (APR), un instrumento institucional de comunicación de la movilización de recursos. Fue acogido por los asociados como un intento encomiable de la FAO para entablar un diálogo importante. Se puso asimismo en marcha un sitio web institucional de movilización de recursos de la FAO.
- Creación de capacidad: en la estrategia se aclararon las funciones y responsabilidades así como los principios rectores de la movilización de recursos con la participación de todos los niveles de la Organización. Se elaboraron también instrumentos y medios de capacitación, experimentados

¹ El instrumento de supervisión de la asistencia al desarrollo agrícola permite realizar análisis sencillos de la convergencia, en cualquier país, entre la asistencia oficial para el desarrollo de cada institución financiera internacional y de cada país de la OCDE y las prioridades nacionales y los objetivos estratégicos de la FAO

en serie para mejorar la eficacia de las capacidades de programación y de movilización de recursos, sobre todo a nivel de las oficinas descentralizadas.

- Presentación de informes: en la estrategia se subrayó la necesidad de dar prioridad a la presentación periódica y más transparente de informes. Esta labor incluiría la publicación en el sitio web de movilización de recursos la situación respecto del nivel de las contribuciones voluntarias de cada asociado incluidos el sector privado y las fundaciones, así como los esfuerzos para mejorar la puntualidad y los informes de gestión basada en los resultados sobre las contribuciones voluntarias destinados a los asociados para la obtención de recursos.

13. Para asegurar la aplicación de la estrategia de movilización y gestión de recursos en 2012-13, se ha iniciado una estrategia de planificación institucional integrada que comprende todas las fuentes de fondos –una macroestrategia– para impulsar el fomento de la movilización de recursos y asegurar la asignación efectiva así como la integración con los recursos del Programa ordinario.

14. Con referencia a la **gestión del riesgo institucional**, la sensibilización acerca de la importancia y los beneficios de la gestión del riesgo ha aumentado en la FAO, como también lo ha hecho el deseo de ponerla en práctica, como resultado de los procesos de evaluación del riesgo emprendidos en los marcos funcional, institucional y estratégico de la FAO. El equipo encargado del proyecto sobre gestión del riesgo institucional (GRI) ha finalizado el proyecto de política de GRI y ha facilitado los procesos de evaluación de riesgos. Se han definido y documentado procesos de evaluación que se están poniendo a prueba para proporcionar flexibilidad al equipo encargado del proyecto sobre GRI al desempeñar sus funciones. Entre los logros concretos cabe incluir los siguientes:

- Capacitación: se ha impartido capacitación en GRI a 139 personas mediante la participación en talleres sobre GRI; impartido directivas sobre GRI a 100 funcionarios superiores, entre ellos a 26 de la categoría de director o grados superiores; y capacitado a dos personas en calidad de promotores especializados en riesgos.
- Se han realizado 32 talleres moderados en la sede y sobre el terreno.
- Se han redactado y preparado manuales y guías detallados.

15. En enero de 2012 se suspendieron temporalmente los trabajos sobre el proyecto de GRI, con el fin de reevaluar la integración de la GRI en el marco de la gestión basada en los resultados (GBR) a la luz de la experiencia.

Funcionamiento unificado de la Organización

16. Se ha proporcionado apoyo, orientación y capacitación específica a las oficinas descentralizadas sobre diversos aspectos de la gestión del **Programa de Cooperación Técnica** (PCT) descentralizada. Para simplificar aún más la gestión del ciclo de proyectos del PCT, se elaboró un instrumento específico de gestión de la información para facilitar el proceso de introducción de datos en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo.

17. La descentralización de la gestión del PCT para los proyectos de desarrollo que no son de alcance mundial, emprendida en enero de 2010, ha producido los resultados deseados: la reducción de los plazos de aprobación de un promedio de seis meses a cuatro meses; una mejor alineación de los proyectos del PCT con las prioridades nacionales, claramente verificables en los países con marcos nacionales de prioridades a medio plazo/marcos de programación nacionales (MPN). Las oficinas descentralizadas han venido realizando una gestión eficaz del PCT descentralizado, logrando la asignación íntegra de la consignación del PCT para 2010-2011 en consonancia con la distribución indicativa entre las regiones acordada por el Consejo.

18. Por lo que respecta a las medidas del PIA sobre **descentralización**, se reestructuró el proyecto correspondiente del PIA en 2011, y los aspectos de las medidas relativos a evaluación comparativa, TIC y competencias se trasladaron a otros proyectos debido a su naturaleza institucional.

19. Un beneficio importante logrado en 2011, referido específicamente al proyecto del PIA sobre descentralización, fue la consolidación de la función rectora desempeñada por las Oficinas Regionales en supervisar las oficinas y programas descentralizados en las regiones, en dirigir el

establecimiento de prioridades regionales y en participar en los procesos de adopción de decisiones institucionales de la Organización. Junto con la función reforzada de las conferencias regionales, ello conducirá a mejorar la orientación, el equilibrio y la sinergia entre las inquietudes en el plano mundial, regional, subregional y nacional.

20. Además, en 2011 se logró la creación progresiva de consenso sobre la visión de la descentralización de la FAO, incluida la aplicación de esta visión en cuatro esferas principales: la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento, y la financiación. Siguiendo las orientaciones impartidas por el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), el Comité del Programa y el Comité de Finanzas, las Conferencias Regionales y el Consejo, la Administración preparó una Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas (CL 141/15), así como las medidas dimanantes de esa Visión. La Conferencia de la FAO en 2011 indicó que “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”².

21. Al mismo tiempo, se están favoreciendo los progresos de descentralización con la aplicación de medidas en numerosos otros proyectos del PIA, incluidas las diversas actividades relativas a la reforma de los recursos humanos y las medidas del PIA sobre tecnología de la información, el programa del sistema mundial de gestión de los recursos, y las delegaciones de facultades para las adquisiciones.

22. Por lo que respecta a las **asociaciones**, la estrategia de la Organización sobre las asociaciones y los principios rectores se aprobaron y distribuyeron a principios de 2011 y la estrategia de la FAO para revitalizar la colaboración con el sistema de las Naciones Unidas y el programa de acción se concluyeron a finales de 2011.

23. Ha seguido aumentando en 2011 la colaboración entre los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, la FAO, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) a nivel tanto de Administración superior como de funcionarios técnicos, inclusive en el marco de cuatro pilares³ y esferas prioritarias establecido en su estrategia conjunta para la colaboración “Orientaciones para la colaboración entre los organismos con sede en Roma”, incluidas las esferas de evaluación y la colaboración administrativa. Un ejemplo satisfactorio de la primera es la colaboración en el contexto de la “Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria”, mientras que las actividades del Equipo de Contratación Conjunta son un ejemplo de la última. Otro logro importante ha sido la firma por la Comisión Europea y los organismos con sede en Roma de la Declaración de intenciones sobre cooperación en materia de seguridad alimentaria y nutricional en junio de 2011, que ha dado como resultado la identificación de nueve esferas programáticas prioritarias para la colaboración en consonancia con los cuatro objetivos prioritarios de las políticas de la Unión Europea para la seguridad alimentaria y la ayuda alimentaria humanitaria.

24. Otros ejemplos de asociaciones para afrontar los obstáculos institucionales en 2011 se refieren a una carta de acuerdo para desarrollar la capacidad organizativa con miras a una colaboración efectiva firmada con el Foro internacional de líderes empresarios/la Iniciativa de asociación (IBLF/TPI). El IBLF/TPI es una organización sin fines de lucro y cuenta con una experiencia de más de veinte años trabajando con las organizaciones de las Naciones Unidas en ámbitos como la creación de capacidad y el desarrollo de asociaciones intersectoriales eficaces.

25. Los Miembros del Comité del Programa y el Comité de Finanzas examinaron un informe sobre los progresos realizados en la “estrategia de la FAO para la asociación con el sector privado” en

² C2011/7, párrafo 158.

³ Los cuatro pilares son: *i*) asesoramiento normativo, conocimientos y supervisión; *ii*) operaciones, mejora de la colaboración sobre el terreno; *iii*) promoción y comunicación, y *iv*) colaboración en cuestiones administrativas.

su reunión conjunta de octubre de 2011 y sus recomendaciones fueron refrendadas posteriormente por el Consejo en su 143.º período de sesiones. Algunos elementos del proyecto de estrategia ya se encuentran en curso de ejecución u operativos, por ejemplo el proceso de diligencia debida empleado en el examen de los candidatos del sector privado por parte de la FAO. Se prevé que la estrategia irá acompañada de un plan de aplicación para la colaboración multisectorial con el sector privado, y será revisada en 2012.

26. La "Estrategia renovada de la FAO para las asociaciones con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil" fue ampliamente difundida y se recibieron observaciones de los departamentos técnicos y las Oficinas Regionales de la FAO. En estrecha coordinación con las Oficinas Regionales de la FAO, se organizaron sesiones de planificación con determinadas organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil en la Oficina Regional para África (RAF), la Oficina Regional para Europa (REU), y la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP), con el fin de fomentar el diálogo entre múltiples partes interesadas a nivel regional. Se establecieron mecanismos de coordinación para la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales en tres regiones y se identificaron elementos para planes de trabajo conjuntos.

Recursos humanos

27. Muchas de las principales realizaciones del PIA para 2011 pertenecen a la esfera de los recursos humanos, en la que se han obtenido importantes logros dentro del contexto del "Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos". Este marco, además de establece el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos, actúa como plan de acción para la aplicación del PIA.

28. Atendiendo las disposiciones del informe presentado al Consejo en su 143.º período de sesiones de noviembre de 2011, la primera fase del proyecto de **marco de competencias** se ha finalizado en el plazo establecido. El proyecto tiene por objeto establecer un marco en el que se definen las competencias institucionales básicas y funcionales de la FAO y se utiliza para elaborar perfiles de competencias para familias de puestos genéricos y perfiles de puestos específicos en la FAO, para personal de las categorías profesional y superiores y de servicios generales. El marco fue formulado por un grupo de trabajo del proyecto interdepartamental y consultores externos y presentado en diciembre de 2011 tras una amplia consulta con las partes interesadas fundamentales (tales como el equipo de cambio de la cultura, el equipo de creación de capacidad, el equipo de intercambio de conocimientos, representantes del personal de la FAO, el grupo de ética y el equipo de equidad de género), así como aportaciones del personal a través de los grupos especializados de validación. La finalización del Marco permitirá a la Organización establecer las competencias básicas y funcionales, trazando su correspondencia con las familias de empleos de la FAO, así como los distintos perfiles, como parte de la fase 2 del proyecto marco de competencias, que debería finalizarse para diciembre de 2012.

29. Como se informó al Consejo en su 143.º período de sesiones de noviembre de 2011, el bienio 2010-11 se consideró como la fase experimental de establecimiento del **Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)**, que tenía por objeto "Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación"(PIA 3.7). En 2011 se emprendió un análisis de los resultados del ciclo de 2010, teniendo en cuenta las observaciones recibidas del personal, los supervisores y la Administración superior. Este análisis ha puesto de manifiesto los sectores en que podrían introducirse mejoras (p. ej. la simplificación del flujo de trabajo del sistema) y/o podría prestarse el apoyo de la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) y del equipo del SEGR a los funcionarios (p. ej. sobre la fase de evaluación de final de año, el proceso de retroinformación sobre la evaluación a 360 grados, etc.) Un análisis análogo se realizará de la retroinformación que se reciba del ciclo del SEGR de 2011, que se ha concluido en marzo de 2012. Los resultados de estos análisis se utilizarán para futuras mejoras del proceso del SEGR en el curso de 2012, mientras se instituye el sistema como instrumento oficial para la gestión del rendimiento de todo el personal empleado con contratos a plazo fijo y continuos y vinculado a las futuras decisiones administrativas sobre recursos humanos.

30. Se presentó a la Administración superior un proyecto general de política institucional de **movilidad**, que se está sometiendo ahora a examen. Las directrices provisionales de movilidad, que fueron instituidas en diciembre de 2010 para fomentar y promover la movilidad voluntaria, se han traducido en 45 desplazamientos geográficos en 2011 frente al objetivo anual de 50. El compendio de puestos vacantes disponibles para asignaciones de movilidad continua creciendo, superando actualmente los 160 puestos, junto con una lista de 120 funcionarios interesados en dichas asignaciones. Se ha asignado un coordinador de movilidad para asegurar la debida correspondencia entre los perfiles de personal y los puestos disponibles y se está elaborando también un marco para aumentar la movilidad entre organismos.

31. En 2011 se inició el **Programa de jóvenes profesionales (JPP)** con una primera promoción de 18 jóvenes profesionales contratados en julio de 2011 de los cuales 13 fueron asignados a las oficinas descentralizadas y 5 a los departamentos técnicos de la Sede. Los órganos rectores respaldaron la ampliación del programa, y con financiación del PIA se está procediendo a la contratación de otros siete profesionales jóvenes en 2012, elevando así el número total a 25 para el bienio 2012-13.

32. Se han realizado asimismo progresos considerables en la finalización del proyecto de Plan de acción estratégico de recursos humanos sobre el **equilibrio de género**, que se ha revisado con respecto al recién aprobado objetivo de las Naciones Unidas del 50 % a finales de 2010. Dicho plan propone una serie de medidas para aumentar el porcentaje de mujeres en puestos de las categorías profesionales y superiores en la FAO. Se han publicado también los 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. De hecho, se alcanzaron los objetivos del PPM relativos a la representación geográfica y el equilibrio de género previstos para el final de 2011.

33. Se han adoptado medidas específicas para reducir los tiempos de **contratación** de la Organización. Estas medidas han dado lugar a una reducción media de 10 días y han incluido: i) la reducción del tiempo de publicación de los anuncios de vacantes externas de dos meses a uno; ii) el incremento temporal de los miembros del Comité de Selección del Personal Profesional (PSSC) y el nombramiento de cuatro presidentes suplentes, lo cual ha permitido que se celebre un mayor número de reuniones; iii) el establecimiento del Equipo de Apoyo a la Contratación, integrado por más de 20 consultores y jubilados que pueden prestar sus servicios a los responsables de contratación en la selección de solicitudes, la organización de entrevistas y la preparación de propuestas para el Comité; iv) la introducción de un formulario simplificado y normalizado del Comité; v) la introducción de un plazo específico de cuatro meses tras el cierre de una vacante para que las unidades que se proponen contratar presenten una propuesta al Comité. En 2012 se realizarán nuevas propuestas para reducir los tiempos de contratación.

34. Las actividades de **formación profesional** han proseguido a lo largo de todo el año, incluido el continuo aumento de la participación en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo, un centro interinstitucional destinado a ayudar al personal directivo a determinar sus puntos fuertes y las esferas en las que pueden seguir desarrollando sus capacidades de gestión. Han participado más de 100 dirigentes en los cursos del Centro de perfeccionamiento del personal directivo desde que se iniciaron. En 2011 se emprendieron nuevos cursos de gestión que comprendieron los fundamentos de la gestión y el liderazgo efectivo.

35. En cuanto a la facilitación de **información de calidad sobre los recursos humanos** al personal directivo, se puso en marcha el sistema experimental de información en línea sobre gestión de recursos humanos para administradores y usuarios de datos de recursos humanos en la Sede y en las oficinas descentralizadas. El sistema consolida datos de diferentes sistemas transaccionales en un único depósito de información sobre recursos humanos con el fin de mejorar la presentación de informes y facilitar el acceso del personal directivo superior a información y estadísticas precisas sobre el personal en régimen de autoservicio. En 2011 prosiguieron los trabajos para definir mejor las disposiciones relativas a la presentación de informes en el marco de la Fase II.

Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: administración eficiente

36. Esta esfera temática reúne el mayor número de proyectos de gran envergadura y complejos incluidos en el programa del PIA, pero comprende también proyectos constituidos por medidas específicas que han llegado con éxito al fin de su calendario de ejecución.
37. En **Compras y contrataciones**, la revisión de la Sección 507 (MS 507) "Cartas de acuerdo" (CDA) del Manual por el Servicio de Compras y Contrataciones (CSAP) entró en vigor el 1.º de julio de 2011. La revisión tenía por objeto respaldar la descentralización, potenciar ulteriormente las oficinas sobre el terreno aumentando las delegaciones de autoridad, establecer un marco de rendición de cuentas respecto de las CDA, asegurar la coherencia con la Sección 502 del Manual (MS 502) y atender mejor las necesidades de los usuarios. En julio de 2011 se creó la unidad de CDA para proporcionar la garantía de la calidad respecto de todas las CDA que superan los niveles de delegación de autoridad y también para impartir orientación y apoyo a todo el personal involucrado en el proceso de CDA. En septiembre de 2011 se estableció el Comité de la Sede sobre CDA para examinar CDA complejas y de alto valor.
38. Para fortalecer la capacidad y asegurar la correcta aplicación de las nuevas políticas se llevó a cabo un programa de capacitación para aumentar los conocimientos y la sensibilización del personal de las oficinas descentralizadas (OD) y de la Sede. Para el final del año, se impartió capacitación a 225 funcionarios sobre la sección MS 502 (además de los 527 funcionarios capacitados en 2009 y 2010) y a 268 sobre la sección MS 507.
39. Se fortaleció asimismo la función de asesoramiento del CSAP, centrando la atención en la orientación normativa y sobre políticas, tal como se había recomendado en el informe del Examen exhaustivo y en la Evaluación Externa Independiente. A tal fin, el CSAP publicó las Instrucciones para la planificación de las compras y contrataciones (abril de 2011) así como las Directrices sobre colusión y fraude en operaciones de compras (junio de 2011), que fueron elaborados conjuntamente por la Oficina del Inspector General. Además, se elaboraron instrumentos prácticos y materiales de capacitación (incluidas las actualizaciones de intranet, el aprendizaje electrónico y las plantillas) para apoyar la labor de descentralización y mejorar la capacidad de las OD y poner en práctica las CDA manteniendo al mismo tiempo el máximo nivel de transparencia e imparcialidad.
40. En 2011 los organismos con sede en Roma sostuvieron la cooperación iniciada en 2010 a través del Equipo de Contratación Conjunta (ECC). Aparte de realizar ahorros monetarios agregando el poder adquisitivo de las tres organizaciones y evitando/reduciendo los gastos administrativos (p. ej. la no duplicación de las licitaciones), el ECC ha aumentado la colaboración entre los organismos con sede en Roma. De hecho, las actividades del ECC han proporcionado la oportunidad de compartir ideas y estrategias innovadoras, generar sinergias y progresos interinstitucionales hacia el ideal "Unidos en la acción". En 2011, el ECC publicó seis licitaciones y adjudicó siete contratos. La experiencia del ECC se considera una historia de éxitos en la comunidad de las Naciones Unidas y se ha mencionado como buena práctica de cooperación de las Naciones Unidas en la red de adquisiciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas.
41. Merece la pena señalar que las actividades del PIA antes descritas se han incorporado en el funcionamiento diario del CSAP.
42. El proyecto **Viajes** prevé la aplicación de un Programa de hoteles preferentes (PHP) para los viajeros de la FAO durante los viajes oficiales, que está experimentando la FAO en nombre de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, que en principio han acordado participar en dicho programa. El proyecto prevé la facilitación de alojamiento proporcionado oficialmente en determinados lugares a los que se viaja en comisión de servicio mediante el establecimiento de acuerdos negociados con los hoteles del lugar utilizando el volumen combinado de viajes de negocios de los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. Las tarifas negociadas serán inferiores a las dietas asignadas para alojamiento y, si bien el ahorro posible varía de un lugar a otro, se estima que los ahorros totales que pueden obtenerse del PHP oscilan entre el 10 % y el -12 % de la cantidad total destinada a gastos de alojamiento.
43. Tras la aprobación de la Administración superior y otras consultas en junio de 2011, el proyecto se inició en julio de 2011, con una fecha de entrada en funcionamiento de marzo de 2012. A

partir del 15 de febrero de 2012, el PHP se está aplicando en tres fases comenzando por Roma el 1.º de marzo de 2012, seguido por los 25 principales lugares a los que se viaja en comisión de servicio, en abril de 2012 y, por último, el resto de los lugares indicados en junio de 2012. Una vez aplicado plenamente, el programa comprenderá aproximadamente el 70-80 % de los lugares a los que se viaja en comisión de servicio de la FAO.

44. Con referencia a la **mejora de los procesos y procedimientos de impresión y distribución** (medida 7.17) se ha realizado con éxito la fusión de los grupos conexos (impresión externa e interna y distribución) y se ha puesto en práctica el nuevo sistema de correo. Se han emprendido otras actividades para mejorar constantemente la aplicación de nuevos procedimientos y la identificación de proyectos de simplificación que han contribuido a la consecución del objetivo de ahorro del PIA para este sector.

45. Las medidas y los procedimientos introducidos por la unidad correspondiente comprenden: la aplicación de un sistema que confirme que todos los archivos que se imprimen externamente sean técnicamente correctos; el examen de todas las tiradas y la petición de información detallada de la distribución; el examen de todos los elementos mantenidos en un almacén externo y peticiones a los redactores de que eliminen los elementos anticuados que ya no son válidos; renegociación de los contratos para la maquinaria de impresión digital del servicio de impresión interna; y la mejora de la calidad de acabado de la impresión interna que dé lugar a ahorros en contratos externos, gracias a un mejor uso de los recursos internos.

46. El **Proyecto de modernización de la gestión de los registros** está en condiciones de cumplir sus objetivos en el marco de los recursos y calendarios previstos. Se ha logrado el objetivo relativo a los ahorros del PIA, gracias a la reducción de puestos en las oficinas de registro en la sede de la FAO de 46 en el momento del examen exhaustivo a 28 en el PTP para 2012-13.

47. En el marco del proyecto se están prestando asimismo servicios de gestión de los registros e intercambio de información considerablemente mejores: se prepararon nuevas políticas de gestión de registros (MS 601) y se elaboraron nuevas tecnologías y procedimientos en 2011 que están listos para su aplicación de forma que puedan ser finalizados en la Sede para junio de 2012, tal como estaba previsto. También dentro de este período de tiempo, se ampliará el acceso a los registros institucionales a todas las oficinas descentralizadas, y se está proporcionando apoyo específico de gestión de registros a la descentralización progresiva de las actividades de proyectos.

48. Se han elaborado nuevas características del nuevo sistema de gestión de registros, en particular la producción de "resúmenes" de registros para mejorar el intercambio de información dentro de los equipos y entre ellos, en todas las ubicaciones geográficas, reduciendo al mismo tiempo la sobrecarga de correo electrónico. Mediante el establecimiento de modernos centros de gestión de registros en toda la Organización, se ha revitalizado todo un grupo profesional de la FAO, los antiguos registros, y reintegrado en las principales actividades de prestación de servicios a los Estados Miembros.

49. El proyecto relativo al **Manual de la FAO** ha progresado en sus actividades durante el año creando redes: internamente, para obtener aportaciones, la aceptación y el consenso sobre los requisitos y la orientación; y externamente, con otros organismos de las Naciones Unidas, para contribuir a tecnologías, estructuras y enfoques comunes. Se han reescrito algunas secciones del Manual con carácter experimental, que han contribuido a determinar el tono y la estructura del nuevo Manual: se inició formalmente la reescritura del resto del Manual en un lenguaje sencillo. En el ámbito de los trabajos sobre el **Modelo de servicios administrativos**, sobre la base de un inventario de los servicios del Departamento de Servicios Internos que podrían beneficiarse de los acuerdos sobre el nivel del servicio, se incluyó la introducción de nuevos acuerdos sobre el nivel del servicio (o acuerdos sobre los niveles operacionales) para abarcar en total el 77 % de estos servicios.

50. La Unidad de Mejora de las Operaciones (BIU) entró en funcionamiento a finales de 2010 e introdujo ahorros y reducciones del pasivo mediante: la reducción de los requisitos médicos para los consultores; la eliminación del plan de oficiales de turno; el cambio de la política de sustitución de vehículos; la simplificación de diversos procedimientos; y la mejora de las comunicaciones de los servicios internos.

51. Con referencia a las **NICSP/Oracle Release12**, tras la aprobación al final de 2010 de un enfoque sinérgico de la actualización del sistema de planificación institucional (ERP) paralelamente al proyecto de las NICSP, en 2011 se finalizaron las siguientes fases principales del programa: la iniciación del programa; determinación de las necesidades y definición del ámbito de alto nivel; diseño de alto nivel, y estrategia de la gestión del cambio/de capacitación. Las actividades detalladas emprendidas en estas fases comprendieron la determinación del alcance del programa, los objetivos relativos a la ejecución, el enfoque, el calendario, los recursos, las estructuras presupuestarias y de gobernanza y la preparación de las especificaciones funcionales y técnicas detalladas de los nuevos sistemas y procesos
52. Durante esta fase, se amplió también el alcance original del programa para incluir la sustitución del sistema de viajes, y algunas otras mejoras de los procesos aprovechando la funcionalidad disponible en la nueva versión.
53. Las fases del programa que se iniciaron en 2011 y están en curso incluyen la fase de construcción que comprende la configuración, el desarrollo y el ensayo de integración de la solución técnica. Esta labor se comenzó en el último trimestre de 2011 y se encuentra ya en fase avanzada. En octubre de 2011, la Junta Ejecutiva del Programa (PEB) aprobó una estrategia de gestión de los cambios operativos y en el último trimestre se estableció un equipo específico de coordinación sobre el terreno. Durante el último trimestre de 2011 se celebraron también una serie de talleres moderados de gestión de los riesgos institucionales para identificar los riesgos y las medidas de mitigación. En noviembre, se aprobó una estructura de ejecución del programa plenamente integrada y se dio al programa la nueva denominación de Sistema mundial de gestión de recursos (GRMS).
54. Reconociendo que existen considerables dependencias entre la preparación de estados financieros acordes con las NICSP y la aplicación del GRMS, y con el fin de reducir los riesgos del programa y asegurar la aplicación y difusión efectivas de la solución, en el programa se ha cambiado su estrategia de ejecución. En el marco del GRMS, el esfuerzo respecto de los recursos en 2012-13 se centrará ahora en la aplicación y difusión de los sistemas y procesos acordes con las NICSP a todas las oficinas, y se velará también por que se capacite a fondo al personal en su uso.
55. Como consecuencia de las decisiones antes citadas, la producción de los primeros estados financieros acordes con las NICSP empezará a aplicarse a partir del ejercicio económico que comience el 1.º de enero de 2014. No obstante, la plena aplicación de todos los componentes que comprenden el programa de GRMS sigue programado para el final de diciembre de 2013 y prevé una situación "en el curso previsto" para las medidas del PIA correspondientes. Los detalles completos sobre el cambio en la estrategia de ejecución del programa se notifican al Comité de Finanzas en su 143.º período de sesiones en el documento FC 143/9.
56. Los proyectos destinados a mejorar la **tecnología de la información** en toda la Organización han logrado también considerables beneficios durante el año. En 2011 se han realizado importantes aumentos de la capacidad de la red de telecomunicaciones que han contribuido a mejorar tanto la conectividad institucional como de Internet de las oficinas descentralizadas. También en 2011 se han actualizado las restantes 40 oficinas en los países, además de las 46 oficinas actualizadas en 2010. Gracias a esta actualización la totalidad de las 86 oficinas descentralizadas dispone ahora de un acceso mejor a los instrumentos de los sistemas institucionales en apoyo del proceso de descentralización. Por otra parte, con el fin de proporcionar un acceso mejorado a una vasta gama de aplicaciones de nueva generación que requieren un mayor ancho de banda, como servicios de videoconferencia e instrumentos de intercambio de conocimientos y colaboración, en 2011 se actualizó la conectividad de Internet de 42 oficinas descentralizadas.
57. Se elaboró un modelo de apoyo mundial en materia de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) a fin de que el personal de la FAO tenga acceso a un apoyo oportuno en materia de TIC, independientemente del lugar en que se encuentre, la zona horaria o el idioma. Cuatro de los cinco centros de apoyo regionales se encuentran plenamente operativos en las regiones de Asia y el Pacífico, Europa, América Latina y el Caribe y África, con estadísticas que muestran un gran número de peticiones de apoyo provenientes de las oficinas descentralizadas que se han atendido a la satisfacción de los usuarios finales.

58. En 2010 se elaboraron y finalizaron las propuestas para la revisión de las disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información, junto con una nueva estrategia de tecnología de la información que abarca el período hasta 2019, y a principios de 2011 se realizó un examen en toda la Organización. Con la publicación del Boletín del Director General 2011/40 sobre la gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos y la estrategia relativa a la tecnología de la información, en julio de 2011 se anunciaron las nuevas disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos, así como la estrategia relativa a la tecnología de la información.

59. En septiembre se elaboraron materiales de sensibilización y procedimientos de trabajo y se completó la aplicación de las nuevas estructuras de gobernanza. El nuevo marco ha tenido buena acogida y se ha comenzado ya a realizar progresos en importantes cuestiones relativas a la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos, que habían adolecido de falta de un marco de gobernanza efectivo en los sectores de estrategia de presencia en la Web, planificación y presentación de informes sobre viajes y planificación de sistemas de información.

60. En 2011 se procedió a la ampliación del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIG), junto con la actualización del depósito de datos de la Organización, lo que contribuyó a mejorar la calidad de los datos de los procesos operativos de la FAO y el acceso a ellos. A través de este depósito actualmente hay a disposición más de 200 millones de registros relacionados con las actividades de la FAO. Numerosos informes, que antes se preparaban utilizando métodos de trabajo intensivo y propensos a errores, se encuentran ahora fácilmente accesibles a través del SIG integrado de la FAO utilizando información de calidad del depósito de datos ampliado, incluidos los informes de los responsables de presupuesto así como de las contribuciones al Programa Ordinario.

61. Además, los informes de los responsables del presupuesto de las oficinas sobre el terreno que facilitan la supervisión del presupuesto de las actividades realizadas tanto con cargo a los recursos del Programa Ordinario como a fondos extrapresupuestarios se encuentran ahora a disposición de aproximadamente 100 oficinas descentralizadas. Estos informes proporcionan capacidades ampliadas que facilitan las actividades y la adopción de decisiones sobre el terreno, que antes resultaban difíciles de obtener para las oficinas descentralizadas. Esto incluye la presentación de la información en forma de hojas de cálculo; la concesión de acceso a petición a información selectiva para las oficinas que la necesitan, así como información de más de 1000 proyectos de campo junto con los informes financieros del Programa Ordinario. La información proporcionada permite a estas oficinas supervisar sus presupuestos y gastos tanto en forma resumida como detallada, realizar la gestión de los compromisos y las previsiones tanto respecto de los proyectos como del presupuesto ordinario.

62. Se creó un nuevo módulo de compras y contrataciones del SIG con capacidades avanzadas de inteligencia de negocios que facilitan el examen y el análisis de las actividades de compras y contrataciones de la FAO a un nivel y con un grado de detalles anteriormente no disponibles. Se mejoraron las capacidades en materia de recursos humanos mediante la facilitación de un mecanismo de búsqueda en un registro de candidatos del SIG que permite disponer de medios de búsqueda flexibles para identificar a candidatos adecuadamente cualificados para diversas asignaciones en toda la Organización. Por último, se creó un módulo de supervisión del PIA en el marco del SIG integrado que permite realizar una supervisión financiera puntual y precisa del programa del PIA.

Gobernanza eficaz y supervisión

63. En la **Reforma de los órganos rectores** se completaron satisfactoriamente varias medidas durante el período al que se refiere el informe, lográndose ulteriores progresos en los sectores siguientes:

- *Programas de trabajo plurianuales (PTPL) para los órganos rectores:* (i) la Conferencia aprobó en julio de 2011 el PTPL del Consejo; (ii) el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) aprobó su PTPL en septiembre de 2011, con la posterior ratificación por el Consejo en diciembre de 2011; (ii) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) aprobó el marco basado en los resultados en octubre de 2011, sobre la base del cual debería elaborarse un PTPL para su presentación al CFS en su período de sesiones de 2012; (iii) se elaboraron proyectos de PTPL para

su examen y posible aprobación por las Conferencias Regionales y los comités técnicos en sus próximos períodos de sesiones de 2012;

- *Reglamento*: de conformidad con la orientación proporcionada por el CCLM, se prepararon proyectos de reglamentos para las Conferencias Regionales y los comités técnicos, para someterlos a examen en sus períodos de sesiones de 2012;
- *Métodos de trabajo del Consejo*: en abril de 2011, el Consejo aprobó una versión revisada de la Nota sobre los métodos de trabajo, que habían sido revisados por el CCLM en marzo de 2011;
- *Revisión de los órganos estatutarios*: tras las revisiones iniciales de los órganos estatutarios, que se centraron en su relación jerárquica con la FAO, estos órganos serán objeto de nuevo examen en 2012 por el CCLM en marzo y el Comité del Programa en octubre, sobre la base de un cuestionario diseñado para solicitar las opiniones de los Miembros sobre el funcionamiento eficaz y eficiente de tales órganos.

64. Con la terminación de las actividades mencionadas, se habrá finalizado la mayor parte de las medidas de reforma de la gobernanza, a excepción de algunas medidas pendientes:

- la medida 4.4, que establecía la posibilidad de cambiar el número de Miembros y su representación en el Consejo, no se aplicó por falta de consenso en el período de sesiones de la Conferencia en 2009 y 2011;
- la medida 2.100, que preveía la determinación de las cualificaciones deseables para el puesto de Director General, quedó también incompleta por falta de acuerdo entre los Miembros;
- la medida 2.74, que preveía la realización antes de 2015 de una evaluación exhaustiva de las reformas de la gobernanza de la FAO, los trabajos preparatorios se realizarán en 2012-13.

65. En lo que respecta a la **gobernanza interna**, la medida 2.91 del PIA, ampliar la labor de la **Oficina del Inspector General (OIG)** para abarcar las principales áreas de riesgo para la Organización se completó en 2011 y se incorporó plenamente en la labor de la Oficina. El proceso mejorado de la OIG de planificación basada en los resultados trata de asegurar que la gestión de los principales riesgos de la Organización sea revisada, en coordinación con la Oficina de Evaluación de la FAO y del Auditor Externo, de forma independiente a lo largo de dos bienios.

66. Se actualizó el plan de auditoría de la OIG basado en el riesgo a comienzos del período 2010-2011 para tener en cuenta los resultados de la auditoría en el año precedente, la información inicial proveniente del proyecto experimental sobre gestión del riesgo institucional, y otros riesgos de nueva aparición. Entre los temas relativos a toda la Organización tratados en 2011 cabe incluir la evaluación del marco general del control interno y la rendición de cuentas de la Organización; los progresos realizados en la aplicación del programa del PIA en su conjunto así como las reformas específicas en la gestión basada en los resultados, la presentación de informes sobre la ejecución del programa, la descentralización, las NICSP y el Programa de Cooperación Técnica; la seguridad de la tecnología de la información, la contratación de personal profesional, y la fase final del Programa del Mecanismo alimentario de la Unión Europea.

67. Para el final de 2011, la OIG había finalizado el primer bienio del ciclo ampliado de cobertura de las oficinas descentralizadas que abarcaba las auditorías de 86 oficinas a nivel regional, subregional, nacional y de proyecto. Se presentaron informes de las auditorías de los programas fundamentales realizadas en Afganistán, República Democrática del Congo, Iraq, Guinea-Bissau, Haití, Jamaica, Liberia, Nepal, Filipinas, Sri Lanka y Zimbabwe. La mejora de la cobertura ha permitido a la OIG proporcionar información y asesoramiento más oportunos a la Administración de la FAO sobre aspectos fundamentales de la labor de la Organización. Para el final de 2011, la OIG había presentado en total 106 informes para el bienio, que abordaban el 62 % de altos riesgos (39 de 63 altos riesgos) de la Organización identificados en el registro de riesgos de la OIG.

68. En estos informes se formulan a la Administración más de 1200 recomendaciones para fortalecer la gestión de riesgos, los controles internos y los procesos de gobernanza de la Organización; la Administración aceptó el 98 % de las recomendaciones. Un experto externo examinó la planificación y ejecución de auditorías basadas en el riesgo, concluyendo que la OIG se ajustaba en general a las normas profesionales internacionales. No se recomendaron cambios en el enfoque de la planificación. A finales de 2011 se inició una nueva actualización de la evaluación de riesgos subyacentes de la OIG, para respaldar un nuevo plan basado en los riesgos para 2012-2013.

69. Tal como se indicaba⁴ en el informe presentado al Consejo en su 143.º período de sesiones, la Oficina del Inspector General encargó en septiembre de 2011 a la empresa consultora Mannet una asignación sobre la gestión del cambio.

70. La asignación fue de realizar un examen rápido y de alto nivel de la ejecución del PIA con la finalidad general de ayudar a optimizar los beneficios que derivan de la inversión considerable en el PIA. El examen tenía dos objetivos principales:

- proporcionar una evaluación independiente de la eficacia del proceso de gestión del cambio hasta la fecha, prestando particular atención al PIA;
- formular recomendaciones sobre disposiciones prácticas relativas al diseño y la gestión del proceso de reforma y de cambio en el próximo bienio.

71. El informe se recibió a mediados de enero de 2012, como se describe en detalle en la Parte II, Sección VI, Panorama general.

72. Las **evaluaciones** adicionales financiadas a través de los recursos del PIA se concluyeron como estaba previsto y la Oficina de la Directora Ejecutiva (OED) obtuvo el 100 % del desembolso para el final del bienio. Los fondos del PIA están plenamente incorporados en el presupuesto y el plan de trabajo de la OED.

73. La Oficial de **Ética** fue nombrada en 2010 y en 2011 inició su mandato dentro de la Organización. El Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) han examinado y aprobado en sus períodos de sesiones de marzo de 2011 el mandato y la composición del Comité de Ética, que fueron posteriormente aprobados por el Consejo en abril⁵. La primera reunión del Comité de Ética había de celebrarse el 8 y 9 de marzo de 2012.

74. La labor de la Oficial de Ética ha incluido actividades de *asesoramiento* (se recibieron y respondieron en total 211 solicitudes de asesoramiento en 2010-11 y se ha elaborado una página de Internet para proporcionar una descripción de las responsabilidades de la Oficina y del personal directivo sobre las formas de resolver los dilemas éticos) y de *capacitación* (en el período 2010-2011 se impartió capacitación a unos 1 000 funcionarios a través de reuniones informativas, presentaciones y talleres de capacitación normales). Asimismo, se impartieron instrucciones a todo el personal directivo superior de la Sede y los Representantes de la FAO recién nombrados acerca del programa de ética, haciendo hincapié en la responsabilidad de la Administración de fomentar un entorno ético en sus departamentos). La Organización ha puesto ya en práctica en 2011 de manera experimental el programa de *divulgación financiera*, con 60 funcionarios que han presentado declaraciones que han sido examinadas por un analista externo. Según los analistas, no se ha encontrado ningún conflicto de interés importante.

75. Como se informó en el documento CL 143/10 del Consejo, se ha finalizado el trabajo sobre los **comités internos** y la medida 7.25 relacionada, y no se prevé realizar ninguna actividad adicional con arreglo a esta medida.

III. Progresos cuantitativos

76. En el documento [CL 143/10, Web Annex](#) se presentó al Consejo en su período de sesiones de noviembre de 2011 un informe sobre los progresos cuantitativos globales realizados en la aplicación del PIA a 30 de octubre. En dicho informe se indicaba que, tras un examen externo⁶ de la reforma de la FAO en 2011 que abordaba también un informe sobre la situación del PIA, la Administración ha examinado un conjunto revisado de situaciones del PIA para mejorar las definiciones de "en el curso previsto", "demoras leves" y "demoras importantes". Las medidas que notifican una situación de

⁴ CL 143/10, párrs. 80-81.

⁵ Párrs.16 y 24, CL 141/REP.

⁶ Review of the United States Government Accountability Office (GAO). El informe (GAO-11-92) se publicó el 29 de septiembre de 2011 y se encuentra disponible en <http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>

demoras "leves" e "importantes" se refieren ahora a una fecha de finalización revisada que coincide, respectivamente, dentro o después del plazo de seis meses con respecto a la fecha de terminación planificada, tal como se informó a la Conferencia de la FAO en su período de sesiones de julio de 2011⁷. El conjunto revisado de situaciones elaborado en 2011 permitió también reclasificar las 12 medidas del PIA anteriormente notificadas en la categoría "otros conceptos".

77. Como se indicó en el documento CL 143/10, Web Annex, se han realizado progresos notables en 2011. En la Figura 2 a continuación se actualiza la información presentada al Consejo en noviembre de 2011 y se indica que de las 274⁸ medidas que comprende el Programa del PIA integrado 118 se habían finalizado en 2009, 25 en 2010 y 78 medidas del PIA se han finalizado al final de diciembre de 2011, con lo que el número de medidas finalizadas del PIA asciende a 221, equivalente al 81 % del programa PIA integrado.

Figura 2 – Progresos cuantitativos acumulativos y situaciones del PIA a 31 de diciembre 2011

Situación	A 31/12/2009.	A 31/12/2010.	A 31/12/2011.
Finalizadas en 2009	118	118	118
Finalizadas en 2010	-	25	25
Finalizadas en 2011	-	-	78
Programa del PIA para 2010-11	154	-	-
En el curso previsto	-	102	41
Demoras leves	-	15	1
Demoras importantes	-	0	9
Otros conceptos	-	12	0
Se ha propuesto su eliminación	-	-	2
Total	272	272	274

78. De las 274 medidas, 53 (19 %) se prorrogan a 2012-13 e incluyen los proyectos grandes y complejos que constituyen el trabajo restante que ha de realizarse para completar la aplicación del PIA; 41 (ó 77 %) de estas 53 medidas se ajustan a las previsiones de finalización para la fecha final planificada.

Medidas del PIA que se encuentran en situaciones de demora leve e importante

79. La Figura 2 indica que una medida se encuentra en situación de demora leve y nueve en situación de demora importante. Estas medidas se describen en el Cuadro 1, junto con una breve explicación de los motivos de la demora.

Cuadro 1 - Medidas del PIA que indican "demora leve" y "demoras importantes"

<p>Demoras leves (es decir inferiores a 6 meses con respecto a la fecha prevista)</p> <p>1. Proyecto 4 - Ética - Medida 3.36a: <i>Nombramiento del Ombudsman</i>. Fecha de finalización prevista revisada de diciembre de 2011 a junio de 2012, debido a los retrasos en el proceso de contratación.</p>
<p>Demoras importantes (es decir, superiores a 6 meses con respecto a la fecha prevista);</p> <p>1. Proyecto 1 - Reforma de los órganos rectores - Medida 2.18: <i>El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este</i>. Fecha de finalización prevista revisada de junio de 2011 a junio de 2013 (un período de sesiones del Consejo previo al 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO) porque la medida no se completó en 2011 en razón de que el Consejo no recomendó una cuantía del presupuesto a la Conferencia en su 37.º período de sesiones.</p>

⁷ Véase el documento C 2011/7 y su Apéndice III para la Web.

⁸ Como se indicó en el documento CL 143/10, Anexo para la Web, la Administración introdujo en 2011 dos nuevas medidas del PIA: la reforma de las comunicaciones con el personal y la reforma de las comunicaciones con los Miembros, aumentando el número total de medidas del PIA de 272 a 274.

- | |
|--|
| <p>2. Proyecto 1 - Reforma de los órganos rectores - Medida 2.100 c) <i>La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación.</i> Fecha de finalización prevista establecida para el 30 de junio de 2013. Esta medida no se llevó a cabo en 2009 por falta de consenso entre los Miembros y podría aplicarse en el próximo bienio, si así lo deciden los Miembros. Podría ser objeto de examen por el CCLM y el Consejo en 2012, para decisión final por la Conferencia en 2013.</p> |
| <p>3. Proyecto 1 - Reforma de los órganos rectores - Medida 4.4 <i>cualquier cambio que se considere oportuno en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo y propondrá, con el asesoramiento del CCLM, cualquier cambio necesario de los Textos Fundamentales a la Conferencia en su período de sesiones de 2009.</i> Fecha de finalización prevista establecida para el 30 de junio de 2013. Esta medida no se llevó a cabo en 2009 por falta de consenso entre los Miembros. Una vez reanudadas en 2010, las negociaciones continuaron en 2011, pero no se alcanzó un consenso en el 37.º período de sesiones de la Conferencia. Este asunto deberá mantenerse en examen en el próximo bienio, con miras a presentar una propuesta revisada a la Conferencia de la FAO en su 38.º período de sesiones.</p> |
| <p>4. Proyecto 4 – Ética – Medida 3.36 - <i>Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas.</i> Fecha de finalización prevista revisada de diciembre de 2011 a 30 de marzo de 2013. El Comité de Ética ha iniciado sus actividades a principios de 2012 y presentará su primer informe al Comité de Finanzas en marzo de 2013.</p> |
| <p>5. Proyecto 9 – Descentralización – Medida 3.84: <i>Diferenciar claramente entre las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios.</i> Fecha de finalización prevista revisada a 31 de diciembre de 2013. Tras las conversaciones mantenidas en el CoC-EEI, se ha preparado una visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, que ha sido objeto de debate por los distintos órganos rectores, en último lugar por la reunión conjunta del Comité de Finanzas y del Comité del Programa en sus períodos de sesiones de octubre de 2011.</p> |
| <p>6. Proyecto 10 - Estructura de la Sede - Medida 3.103 - <i>Examinar la reorganización con miras a realizar nuevas mejoras.</i> Fecha de finalización prevista revisada a 30 de noviembre de 2012. Se están introduciendo otras mejoras en la estructura de la Sede para que se pueda aplicar mejor el programa el Director General.</p> |
| <p>7. Proyecto 25 – Marco de competencias – Medida 3.66: <i>Revisar los perfiles de competencias de todas las familias de puestos, incluidos los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO (FAOR), entre ellas, las competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas.</i> Fecha de finalización prevista revisada a 31 de diciembre de 2012. Estaba previsto originalmente aplicar esta medida para marzo de 2012 y en el informe del Consejo de noviembre de 2011 se indicó que presentaba "demoras leves". Mientras se ha finalizado la fase 1 del proyecto de marco de competencias, la fase 2 que se centra en la tarea de correlacionar las competencias básicas y las funcionales, así como los valores fundamentales, con las familias de empleos de la FAO y los distintos perfiles de los puestos, se ha revisado ahora para que finalice en diciembre de 2012.</p> |
| <p>8. Proyecto 25 – Marco de competencias – Medida 3.87: <i>Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase también la medida 3.66).</i> Fecha de finalización prevista revisada a 31 de diciembre de 2012. Estaba previsto originalmente aplicar esta medida para marzo de 2012 y en el informe del Consejo de noviembre de 2011 se indicó que presentaba "demoras leves". La aplicación de esta medida, tal como se indica en su</p> |

descripción, está estrechamente vinculada a la medida 3.66 antes mencionada, por lo que es aplicable también la misma observación.

9. Proyecto 26 – Movilidad – Medida 3.61 - *Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.* Fecha de finalización prevista revisada de diciembre de 2011 a **30 de junio de 2012**. La demora en la finalización de la política de movilidad de la Organización se ha debido a las amplias consultas con las partes interesadas, como los órganos de representación del personal, en razón de las opiniones divergentes sobre sus aspectos más obligatorios. Además, las cuestiones de política se retuvieron en espera de la llegada del nuevo Director General que, dada su importancia estratégica y sus repercusiones en el PTP revisado y en el personal, y actualmente se está examinando para evaluar su idoneidad con respecto al programa revisado y las propuestas de descentralización del Director General.

80. En el Anexo I se presenta la situación actualizada a 31 de diciembre de 2011 de todas las medidas del PIA establecidas en el marco de la estructura de 29 proyectos del PIA anunciada⁹ en el documento CL 143/10.

IV. Cambio de la cultura y comunicaciones sobre la renovación

81. El cambio de la cultura y las comunicaciones sobre la renovación respaldan la labor de renovación de la FAO en todos los sectores de la Organización. Mientras el cambio de la cultura constituye la base en la que se fundamentan todos los sectores de renovación de la FAO, las comunicaciones representa un factor de apoyo importante para el éxito de la renovación y para asegurar la sensibilización y el compromiso en todas las partes interesadas, incluidos los Miembros y el personal. En esta sección del informe se presenta también a los Miembros información actualizada sobre las medidas de seguimiento de la encuesta a los empleados.

Cambio de la cultura

82. Los Miembros de la FAO convienen en que el cambio de la cultura constituye una prioridad porque 1) muchos aspectos de la cultura antigua (p. ej. la jerarquía, la mentalidad de silos y la aversión al riesgo) obstaculizan el rendimiento de la Organización, y 2) el éxito de muchas medidas del PIA (p. ej. la gestión basada en resultados y la evaluación del rendimiento) depende de un cambio en el comportamiento de la Administración y del personal (es decir, el cambio de la cultura). El proyecto de cambio de la cultura se estableció para abordar las siguientes dos cuestiones. La prioridad inicial fue establecer el ámbito convenido para el cambio de la cultura sobre la base de amplias consultas internas y externas, que luego culminaron en una Declaración de la Visión de la FAO.

83. A continuación se resumen los principales logros obtenidos en 2011:

- **Estrategia y plan de acción para el cambio de la cultura:** se elaboró una Estrategia y plan de acción institucionales para el cambio de la cultura con el firme apoyo proporcionado por la Junta Consultiva de Programas y Políticas en su reunión extraordinaria celebrada en junio de 2011. Se identificaron tres dominios principales de la cultura deseada (las personas, el rendimiento y las asociaciones) según cinco dimensiones o pilares: Valorar a las personas, asegurar la excelencia profesional, mejorar el rendimiento, trabajar como una FAO unificada y reforzar las asociaciones. Las esferas prioritarias acordadas inicialmente para el cambio de la cultura comprendieron el trabajo en equipo y la colaboración y la dirección para la participación, habilitación y empoderamiento de las personas.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** la Directora General Adjunta (Conocimiento) convino en patrocinar esta actividad. En junio, patrocinó un acontecimiento importante para promover el trabajo en equipo y la colaboración. Con la asistencia de más de 100 participantes y transmitido por la web al personal en toda la Organización, el acontecimiento tuvo una acogida muy favorable. Los

⁹ Véase CL 143/10, párr. 77 y CL 143/10 Anexo 1.

participantes expresaron gran interés por obtener más información sobre la experiencia, las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas en materia de trabajo en equipo y por tener fácil acceso a los instrumentos para un trabajo en equipo y colaboración eficaces. Se está trabajando actualmente para fortalecer la colaboración a fin de promover la sensibilización en torno a la Organización sobre los beneficios del trabajo en equipo y crear un acervo de recursos de información así como un conjunto de instrumentos que sean fácilmente accesibles y compartidos.

- **Dirección para la participación y empoderamiento de las personas:** El cambio de cultura no puede producirse sin la participación activa de la dirección superior de la FAO. Para abordar esta cuestión, se ha elaborado un programa de colaboración/capacitación con los siguientes objetivos: crear un entendimiento común del proceso de cambio de la cultura y de su importancia para la renovación de la FAO; conducir al personal a sintonizar con la cultura deseada de la Organización; crear capacidades de liderazgo y competencias para reforzar los valores y la misión de la FAO centrandolo en el desarrollo en el contexto del cambio de la Organización; crear una cultura de aprendizaje a través de experiencias, conocimientos, ideas, problemas y soluciones compartidos. El programa se ha concebido para el Equipo de Liderazgo Ejecutivo, los Subdirectores Generales, los Directores y la Administración de las oficinas descentralizadas. Las esferas fundamentales que habrá de abarcar el programa son las siguientes: el fomento de la confianza, la comunicación, el fomento de la transparencia, la delegación de facultades, el trabajo en equipo y colaboración. Este programa se presentará próximamente al Director General para aprobación y para su aplicación en 2012-2013.

84. Asimismo, otras actividades relacionadas con el cambio de carácter más intersectorial emprendidas en 2011 comprendieron los sectores siguientes:

- **Apoyo a los equipos de cambio locales:** el cambio de la cultura debe realizarse tanto de abajo arriba como de arriba abajo. Actualmente hay 22 equipos locales de cambio, 11 en las oficinas descentralizadas y 11 en la Sede. Configurar la infraestructura con funciones y responsabilidades claramente definidas se consideró un requisito indispensable para el intercambio de cultura. En consecuencia, se prepararon los mandatos de los promotores y los agentes del cambio, así como los equipos locales de cambio y se compartieron ampliamente en la Organización, en colaboración con las asociaciones de personal de la FAO.

- **Marco de supervisión y seguimiento del cambio de la cultura:** El trabajo inicial se centró en establecer un marco de supervisión del cambio de la cultura. La finalidad del marco es determinar qué es lo que debería medirse y evaluarse, y por quién, cómo y cuándo, de forma que la FAO pueda disponer de información pertinente y práctica acerca de la cultura de la Organización. En concreto, los procesos de la FAO para supervisar su cultura institucional deberían proporcionar información que pueda utilizarse para la adopción de decisiones y la rendición de cuentas, a fin de mejorar el rendimiento de la Organización. En el marco de supervisión se recomienda que inicialmente se dé prioridad a las esferas siguientes: trabajo en equipo, innovación, rendición de cuentas y confianza.

85. Como resultado de estos logros, la Administración superior de la FAO y todo el personal de la Sede y del resto del mundo está participando en mayor medida en el cambio de cultura de la FAO, y los indicadores que se están elaborando actualmente en el marco de supervisión ayudarán a medir objetivamente las mejoras en los resultados de la Organización a lo largo del tiempo.

Comunicación y participación

86. En 2011, la comunicación en apoyo de la renovación de la FAO se difundió a los Miembros, el personal y en menor medida al público externo. A comienzos de año se emprendió una campaña destinada a prestar apoyo a la primera encuesta a todo el personal de la FAO fomentó su sensibilización y obtuvo un 77 % de respuestas entre el personal empleado en todo el mundo. Según lo indica la excelente tasa de respuestas a la primera encuesta a todo el personal de la FAO, éste ha proporcionado indicaciones claras de sus ideas y opiniones sobre la renovación.

87. Se mejoraron los niveles de comprensión a través de la distribución de una guía general de la renovación de la FAO: un folleto y una publicación en línea diseñados para su presentación esquemática de la justificación, los aspectos sustanciales y la situación actual de los 29 proyectos emprendidos en el marco del Plan inmediato de acción.

88. Se inauguraron y respaldaron a lo largo del año una serie de reuniones informativas oficiosas sobre temas relacionados con la renovación. En 2011 se celebraron 15 reuniones (9 en la Sede y 6 en las oficinas descentralizadas) reuniendo a personal y altos directivos en sesiones presenciales en la Sede y, mediante videoconferencias y transmisión por la web, en las oficinas descentralizadas. Las sesiones contribuyeron a mejorar el diálogo entre el personal de los diferentes grados y categorías, y ayudó a la Administración a transmitir gestión ayudó a transmitir el cuadro general del cambio y la razón de su importancia.

89. Se creó un flujo regular de noticias atractivas, editoriales y entrevistas sobre temas relacionados con el cambio para el boletín de noticias en línea del personal titulado "FAO InTouch" y para las páginas de intranet dedicadas a la renovación de la FAO. Mediante vídeos cortos y fotografías se mejoró la eficacia de la comunicación, suscitando observaciones, debates y aclaraciones cuando era necesario.

90. Los Miembros de la FAO recibieron el boletín mensual FAO Renewal/Members' update (La renovación de la FAO: novedades para los Miembros) con información actualizada sobre diversos aspectos del programa y los beneficios de la renovación. Se finalizaron los trabajos sobre la ampliación del boletín y de su adaptación al formato de HTML, así como de su archivamiento, en línea, y se había preparado una primera edición para su publicación en el nuevo formato.

91. El equipo de comunicación de la renovación, ubicado en la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores, trabajó con colegas de toda la Organización para elaborar un documento de examen sobre el futuro de la comunicación interna en la FAO. Según avanzaba el año, se modificó la definición de "comunicación de la renovación" para hacerla menos rígida y permitir la inclusión de otros aspectos del cambio de la Organización. Con estos y otros medios se está tratando de asegurar que el Proyecto 29: Comunicaciones relativas al PIA, deje un legado duradero y una FAO mejorada.

Encuesta al personal y medidas de seguimiento

92. Una actividad fundamental relativa a las comunicaciones con el personal consistió en la puesta en marcha de la primera encuesta a todo el personal de la FAO sobre la renovación de la Organización. Tal como se informó anteriormente, en enero de 2011 se puso en marcha la encuesta, que proporcionó valores de referencia internos y externos para seguir de cerca los progresos realizados en el PIA en los próximos años. Se informó al Consejo en su período de sesiones de noviembre de 2011 acerca de los detalles de los resultados de la encuesta, incluidas las puntuaciones y los principales temas nuevos planteados por el personal¹⁰.

93. En respuesta a los resultados de la encuesta la Administración ha examinado las esferas en las que la FAO en cuanto organización está actuando de manera satisfactoria y en las que debería esforzarse por mantener la puntuación elevada, así como las esferas que, según la encuesta, deberían mejorarse. Las cuestiones de interés para el personal fueron las siguientes: el respaldo por parte de la FAO de una cultura de confianza y equidad, el cambio de la cultura, las comunicaciones relativas a la renovación y el conocimiento de ésta. En respuesta a las preocupaciones en estas esferas, la Administración ha elaborado dos niveles de medidas: medidas de ámbito institucional y medidas locales, es decir, los departamentos y las oficinas independientes de la Sede y las oficinas regionales y subregionales.

94. Con el fin de determinar las medidas institucionales necesarias, la Administración estableció un grupo de personal formado por una muestra representativa de funcionarios, representantes de asociaciones de personal y de recursos humanos para que identificara las mejores opciones institucionales en respuesta a la encuesta, y a partir de las recomendaciones formuladas por este grupo ha acordado cuatro medidas institucionales. Las medidas institucionales deben cumplir los requisitos de ser tangibles y alcanzables en un breve plazo de tiempo y su éxito se cuantificará según los beneficios que hayan reportado a los empleados de toda la Organización, beneficios que se podrán cuantificar en posteriores encuestas al personal.

¹⁰ CL 143/10, párrs. 84-95.

95. Las medidas institucionales se describieron en detalle en el documento CL143/10¹¹ y se reproducen a continuación con una breve actualización de la situación y la descripción de las actividades emprendidas hasta la fecha para ejecutarlas.

- **Medida 1: *Mejorar la comunicación***: esta medida institucional tuvo su origen en el deseo expresado por el personal de participar en mayor medida en las actividades relativas al cambio y de mantener una comunicación más abierta y frecuente con sus subdirectores generales y los jefes de sus oficinas. La medida institucional en respuesta a este deseo expresado fue solicitar a los Subdirectores Generales y jefes de oficinas que adoptaran un enfoque participativo con todo el personal en cada departamento/oficina al elaborar medidas locales en respuesta a los resultados de la encuesta al personal. Esta orientación fue aplicada y se lograron buenos resultados, como lo demuestra el resultado obtenido en cuanto a medidas locales, en que el objetivo de mejorar las comunicaciones entre los Subdirectores Generales y jefes de oficinas y el personal constituye el tema predominante de las medidas locales resultantes, conforme se detalla más adelante en la sección sobre las medidas de ámbito local.

- **Medida 2: *Crear equipos eficaces***: si bien el personal se mostró satisfecho respecto de la colaboración y el trabajo en equipo en sus respectivas dependencias, la respuesta relativa al trabajo en equipo y la colaboración fuera de la dependencia de trabajo inmediata fue menos favorable. La respuesta a esta situación consistió en aprovechar las actividades y prácticas ya en vigor en algunos departamentos y dependencias y adoptarlas en toda la Organización mediante la elaboración de principios básicos y directrices para el trabajo en equipo. Se han realizado considerables esfuerzos en este sector bajo la orientación y el liderazgo de la Directora General Adjunta (Conocimiento), que es el patrocinador de esta medida institucional.

El trabajo en equipo y la colaboración han pasado a ser un concepto "fundamental" para la vida laboral en la FAO, como lo demuestra el hecho de que se haya creado la página web "Trabajo en equipo y colaboración" en la Intranet de la FAO para describir los beneficios del trabajo en equipo, proporcionando "Instrumentos y métodos" (sobre *organización, enfoque y facilitación*) para funcionar y comunicar con los equipos y dentro de ellos, y la sección específica "Creación de capacidad" sobre trabajo en equipo y colaboración. Esta sección incluye el material de capacitación e instrucciones para la utilización de los instrumentos y métodos. La página web contiene historias, artículos y vídeos sobre las perspectivas relativas a muchos aspectos del trabajo en equipo y los equipos multidisciplinarios. Se organizan talleres periódicamente así como transmisiones en la web para toda la Organización con el fin de ofrecer al personal oportunidades para participar, exponer sus opiniones y experiencias, aprender y familiarizarse plenamente con el trabajo en equipo.

- **Medida 3: *Evitar el derroche y la duplicación de actividades***: a la petición de que puntuasen la actuación de la FAO en cuanto al derroche y la duplicación de actividades, el personal, especialmente el de la Sede, no respondió favorablemente. La actividad emprendida en respuesta a esta situación consistió en respaldar una iniciativa institucional de mejora de los procesos que invitara al personal a sugerir mejoras que puedan ayudar a simplificar los procesos de la FAO. Se presentó a la Junta del PIA el enfoque institucional adoptado, junto con un plan de acción para el futuro. El plan de acción se encuentra actualmente en las fases finales de examen y comprende las actividades siguientes:

- i. sensibilizar al personal sobre la importancia de la simplificación;
- ii. recoger sugerencias del personal en todo el mundo sobre la simplificación;
- iii. examinar, analizar y priorizar las propuestas de simplificación;
- iv. formular propuestas para el cambio y aplicar los cambios acordados;
- v. cuantificar y revisar el enfoque.

- **Medida 4: *Tiempo de capacitación para todos***: la FAO recibió la puntuación más baja en cuanto a la cultura de confianza y equidad y las observaciones brindadas por el grupo de trabajo independiente indicaron que el personal considera que el acceso a la capacitación y al desarrollo profesional es desigual. La respuesta institucional, cuyo fin es fomentar la confianza y demostrar equidad, consistió en introducir el concepto de "tiempo de capacitación para todos", es decir, un período de capacitación de una semana por bienio (2,5 días de trabajo anuales). Esta decisión se

¹¹ CL 143/10, párr. 95.

anunció a todo el personal el 9 de enero de 2012 y se ha invitado al personal y los supervisores a trabajar juntos para determinar y acordar los ámbitos de desarrollo para el próximo año como parte de la fase de planificación del rendimiento en el marco del SEGR. El departamento CS establecerá una plataforma de aprendizaje en el segundo semestre de 2012 para proporcionar más oportunidades de aprendizaje electrónico al personal en todos los destinos sobre el desarrollo tanto de competencias básicas como de conocimientos especializados, pero también sobre algunos de los programas técnicos fundamentales de la Organización.

Medidas de aplicación local

96. Tras la elaboración de las medidas institucionales la Junta del Programa del PIA pidió a los subdirectores generales y jefes de oficinas independientes que elaboraran una o dos medidas a nivel de departamento u oficina y publicó directrices sobre cómo hacerlo.

97. De septiembre a noviembre de 2011 se celebraron diversas reuniones destinadas a todo el personal para examinar y dar a conocer los resultados de las encuestas locales e identificar una o dos medidas locales a las que se pudiera dar seguimiento. Los compromisos respecto del personal han variado de los retiros moderados fuera del lugar de trabajo a presentaciones y debates tradicionales con gran participación del personal en todas partes. Muchos departamentos eligieron debatir los resultados a nivel de división y departamento indicando 1-8 medidas aplicables por diferentes grupos. En su caso, los equipos de cambio de la cultura locales han desempeñado una función destacada en facilitar estas reuniones y dar seguimiento a las medidas.

98. El tema predominante originado de las medidas de seguimiento de la encuesta local fue *"mejorar la comunicación entre la Administración superior y el personal"*. Este resultado se considera particularmente alentador, ya que la orientación impartida a los subdirectores generales y jefes de oficinas independientes de comprometerse plenamente con el personal en elaborar medidas locales ha dado lugar a medidas locales que perpetúan la mejora de las comunicaciones: uno de los sectores que requieren mejoras según la encuesta al personal.

99. Otros temas importantes indicados fueron: *"crear una cultura de confianza y equidad así como equipos de cambio de la cultura"*, *"fomentar el trabajo en equipo y la colaboración"*, *"mejorar la comunicación sobre el PIA y la reforma"* y *"definir mejor las funciones, los mandatos y la delegación de facultades"*. Junto con cada medida, cada departamento/oficina independiente ha informado sobre las medidas realizadas satisfactoriamente, las cuestiones que han tratado de abordar, las actividades, el patrocinador y el plazo para elaborar el plan de acción determinado.

100. La unidad de gestión del proyecto (UGP) supervisará la aplicación de las medidas de seguimiento locales, según lo notificado por el departamento u oficina en cuestión.

V. Financiación y gastos del PIA

101. La ejecución del PIA se financió en 2010-11 con cargo a las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia¹² para el PTP, así como al saldo no utilizado del fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010-11.

102. Tal como señaló el Comité de Finanzas¹³, el presupuesto total neto del PIA para 2010-11 fue de 42,68 millones de USD, que comprende el presupuesto neto del PIA de 39,6 millones de USD previsto en el PTP para 2010-11 (incluidos los aumentos de costos) más el saldo no utilizado del Fondo fiduciario del PIA de 2009 de 3,08 millones de USD. El saldo no utilizado del Fondo fiduciario del PIA de 2009 se gastó en 2010-11.

103. El presupuesto neto del PIA de 39,6 millones de USD previsto en el PTP para 2010-11 comprende un presupuesto bruto de 44,91 millones de USD de gastos y 5,31 millones de USD de ahorros. El ahorro de 5,31 millones de USD se logró en su totalidad en 2010-11.

¹² Resolución 3/2009, párr. 2, de la Conferencia.

¹³ FC 138/INF/7.

104. El gasto final del PIA en 2010-11 con cargo al presupuesto bruto del PIA de 44,91 millones de USD totalizó 40,434 millones de USD, quedando un saldo no utilizado del PIA de 4,476 millones de USD. En el Cuadro 2 se indican el presupuesto bruto y el gasto relacionado con cada proyecto del PIA en 2010-11.

Cuadro 2 - Presupuesto bruto, gastos y saldo en 2010-11

Presupuesto bruto y gastos del PIA (millones de USD)	Presupuesto (bruto)	Gastos	Saldo
Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores	3,350	3,109	0,241
Proyecto 2. Auditoría	0,300	0,244	0,056
Proyecto 3. Evaluación	1,100	1,046	0,054
Proyecto 4. Ética	1,000	0,906	0,094
Proyecto 5. Reforma de la programación, presupuestación y SBR	0,900	0,365	0,535
Proyecto 6. Publicación en todos los idiomas de la Organización	0,380	0,395	-0,015
Proyecto 7. Movilización y gestión de recursos	1,434	1,179	0,255
Proyecto 8. Programa de Cooperación Técnica	0,280	0,153	0,127
Proyecto 9. Descentralización	0,390	0,360	0,030
Proyecto 10. Estructura de la Sede	0,630	0,637	-0,007
Proyecto 12. Asociaciones	1,380	1,204	0,176
Proyecto 13. Compras	3,185	3,008	0,177
Proyecto 14. Viajes	0,300	0,124	0,176
Proyecto 15. Traducción e impresión	0,200	0,153	0,047
Proyecto 16. Reforma de los registros	2,400	2,530	-0,130
Proyecto 19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las OD	5,145	4,695	0,450
Proyecto 20. Versión 12 de Oracle	2,350	2,381	-0,031
Proyecto 21. Otras medidas relativas a la TI	3,570	2,946	0,624
Proyecto 22. Marco de gestión del riesgo institucional	0,700	0,477	0,223
Proyecto 23. Cambio de la cultura	2,300	1,642	0,658
Proyecto 24. SEGR	1,400	1,285	0,115
Proyecto 25. Marco de competencias	2,143	2,057	0,086
Proyecto 26. Movilidad del personal	1,650	2,200	-0,550
Proyecto 27. Otras medidas relativas a los recursos humanos	5,270	4,429	0,841
Proyecto 28. Seguimiento de la gestión	2,853	2,721	0,132
Proyecto 29. Comunicaciones relativas al PIA	0,300	0,188	0,112
Total	44,910	40,434	4,476

Peticiones de transferencia de fondos de 2010-11 a 2012-13

105. Tal como autorizó la Conferencia en julio de 2011, todo saldo no utilizado de las consignaciones para 2010-11 se transfieren a la aplicación íntegra del PIA, incluidos los gastos no recurrentes de inversión en el PIA que se realicen durante el ejercicio económico 2012-13¹⁴. La cantidad remanente del PIA de 4,476 millones de USD incluye 1,028 millones de gastos de Inversiones diferidas del PIA de 2010-11 y 3,448 millones de USD para compensar los gastos de inversión del PIA en 2012-13. Estos últimos contribuirán a lograr el objetivo de la Organización de identificar nuevos aumentos de eficiencia, los ahorros no recurrentes y la utilización prevista de los saldos no utilizados de 2010-11, según el mandato recibido de la Conferencia de julio de 2011.

¹⁴ C 2011/REP, Resolución 5/2011 sobre las consignaciones presupuestarias para 2012-13, párrafo 2.

106. Los dos proyectos que han diferido los gastos de inversión de 2010-11 por un total de 1,028 millones de USD son:

a. El Proyecto 5 (Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados) 0,475 millones de USD de su saldo de 0,535 millones de USD de 2010-11. El importe diferido se empleará para actividades relacionadas con la programación eficaz por países - programa de aprendizaje en el marco de la medida 3.88 del PIA para 2012-13 (Introducir puntos de referencia).

b. Proyecto 21 (Otras medidas de TI), 0,553 millones de USD de su saldo de 0,624 millones de USD de 2010-11. La cantidad diferida se utilizará para cubrir gastos relacionados con la medida 7.0 del PIA (gobernanza en materia de TI), es decir, del trabajo de establecimiento de prioridades de las inversiones y del proceso de aprobación que estaba previsto que comenzara en 2011, pero que fue aplazado a causa de los retrasos en finalizar la aprobación y puesta en práctica de la propuesta relativa a la nueva estructura de gobernanza racionalizada. Además, los fondos diferidos se utilizarán para cubrir los gastos de la medida 7.26 (Diseño del Sistema de información sobre gestión - [SIG]) que se redujeron en el segundo semestre de 2011, y se aplazarán las actividades a fin de adaptarse al programa del sistema mundial de gestión de recursos. Se realizarán mayores esfuerzos en 2012 y 2013 para obtener los beneficios de un sistema integrado de información sobre gestión.

Presupuesto del IPA para 2012-13

107. La financiación para el PTP aprobado de 2012-13 incluye los créditos (netos) de 39,141 millones¹⁵ de USD para financiar la ejecución del PIA, que comprende una cantidad estimada de 22,359 millones de USD para los gastos recurrentes netos y 16,782 millones de USD para gastos de inversión no recurrentes. La cantidad de 1,028 millones de USD transferida de 2010-11 se añadirá a los gastos de inversión no recurrentes realizados en 2012, aumentando así el presupuesto aprobado del PTP para 2012-13 de 39,141 millones de USD (netos) a 40,169 millones (netos), véase el Cuadro 3.

Cuadro 3 - Presupuesto del PIA para 2012-13

Presupuesto del PIA para 2012-13 (millones de USD)					
	Gastos de inversión no recurrentes	Recurrentes			Total
		Gastos	Ahorros	Neto	
PTP C 2011/REP	16,782	32,909	-10,550	22,359	39,141
Más transferido de 2010-11	1,028	0,000	0,000	0,000	1,028
Presupuesto total para 2012-13	17,810	32,909	-10,550	22,359	40,169

108. En el Cuadro 4 se ilustra el desglose por proyectos del presupuesto del PIA para 2012-13, incluidas las cantidades transferidas de 2010-11.

¹⁵ C 2011/REP, Resolución 5/2011 sobre las consignaciones presupuestarias para 2012-13, párrafo 1 b.

Cuadro 4 - Presupuesto por proyecto del PIA para 2012-13 – Incluye una cantidad no recurrente transferida de 2010-11

Presupuesto del PIA para 2012-13 (millones de USD)	Gastos de inversión no recurrentes	Gastos recurrentes	Ahorros	Total
Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores	0,200	2,320		2,520
Proyecto 2. Auditoría		0,300		0,300
Proyecto 3. Evaluación		2,010		2,010
Proyecto 4. Ética		1,920		1,920
Proyecto 5. Reforma de la programación, presupuestación y SBR	2,615	0,000		2,615
Proyecto 7. Movilización y gestión de recursos		1,340		1,340
Proyecto 12. Asociaciones	0,400	1,720		2,120
Proyecto 13. Compras	1,330	1,700	-3,260	-0,230
Proyecto 14. Viajes		0,300	-1,970	-1,670
Proyecto 15. Traducción e impresión		0,180	-0,600	-0,420
Proyecto 16. Reforma de los registros	1,000	0,000	-2,460	-1,460
Proyecto 19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las OD		5,000		5,000
Proyecto 20. Versión 12 de Oracle	3,160	0,000		3,160
Proyecto 21. Otras medidas relativas a la TI	1,553	0,600	-1,140	1,013
Proyecto 22. Marco de gestión del riesgo institucional		0,800		0,800
Proyecto 23. Cambio de la cultura	2,300	0,000		2,300
Proyecto 24. SEGR		1,400		1,400
Proyecto 25. Marco de competencias	1,900	2,720	-1,120	3,500
Proyecto 26. Movilidad del personal		2,800		2,800
Proyecto 27. Otras medidas relativas a los recursos humanos		7,580		7,580
Proyecto 28. Seguimiento de la gestión	2,525	0,219		2,744
Proyecto 29. Comunicaciones relativas al PIA	0,827	0,000		0,827
Total	17,810	32,909	-10,550	40,169

109. La Administración presentará al Comité de Finanzas en su próximo período de sesiones, que se celebrará en octubre de 2012, un informe sobre los gastos realizados en 2012.

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

PARTE II: Nueva dirección para 2012

VI. Panorama general

Introducción

111. El mes de diciembre de 2011 marca el final del tercero de los cinco años previstos para completar el programa del PIA. Tal como se informó en la Sección III, Progresos cuantitativos, más del 80 % de las medidas del PIA se han finalizado ya y menos del 20 % se transferirán a 2012-13. Estas medidas incluyen, sin embargo, muchas de las medidas más complejas que quedan por completar. Acercándose a 2012 la Organización ha renovado su impulso y está centrada y comprometida en asegurar la finalización completa y satisfactoria de la ejecución del PIA. En esta

parte del informe se proporciona información actualizada a los Miembros sobre las conclusiones de la revisión externa del programa del PIA realizado a través de la Oficina del Inspector General.

Nueva dirección para la renovación de la FAO

112. En sus discursos dirigidos al Consejo en su 143.º período de sesiones¹⁶ y al personal de la FAO¹⁷, el Director General expresó su compromiso total para con la finalización satisfactoria del proceso de renovación de la FAO y reconoció que esta representaba una contribución importante a la mejora de la eficacia de la FAO.

113. Sin embargo, el Director General señaló asimismo que la Organización no podía seguir reformándose eternamente. Es necesario concluir satisfactoriamente el proceso de renovación lo antes posible y finalizar en 2012 gran parte de las medidas acordadas e incorporar las medidas del PIA en el trabajo de la Organización.

114. En enero de 2012, el Director General confirmó este compromiso y proporcionó una nueva dirección a la renovación de la FAO. Esta dirección se centró en tres actividades, que se relacionan y complementan entre sí y centran la atención en la necesidad de:

- llevar la renovación de la FAO a una conclusión positiva.
- incorporar las medidas del PIA en la labor de la Organización
- acelerar el proceso de reforma.

115. La terminación satisfactoria del proceso de renovación supone que los informes presentados sobre el PIA deben dejar de centrarse en la ejecución de las medidas del PIA y versar sobre la consecución de beneficios. Esto es lo que esperan de la Organización sus Estados Miembros y lo que pretende lograr el Director General, de manera que la FAO pueda ir más allá de la renovación, transformarse en una Organización que determine y ponga en práctica constantemente mejores maneras de trabajar, y estar en mejores condiciones de abordar los problemas reales a los que se enfrentan mil millones de personas hambrientas.

116. Además de centrarse en los beneficios, es necesario que las actividades de renovación pasen a formar parte integrante del modo en que la FAO lleva a cabo su labor diaria, mediante la incorporación en sus actividades y planes de trabajo ordinarios de iniciativas de renovación más centradas en resultados y que contribuyan a las áreas de trabajo prioritarias de la FAO.

117. El plazo original para la ejecución de la reforma de la FAO era de 3 años, de 2009 a 2011. Después de los debates de 2009¹⁸ sobre las implicaciones presupuestarias en 2010-11 de un plazo de ejecución de tres años, los Miembros acordaron ampliar la ejecución a cinco años, de 2011 a 2013. Tras haberse concluido más del 80 % de las medidas del programa de renovación, la Administración se propone acelerar la ejecución de las medidas restantes, con objeto de finalizar en 2012 la mayor cantidad posible de ellas.

118. No obstante, debido al carácter complejo de algunas de las medidas pendientes del PIA, se reconoce que un reducido número de medidas de renovación no podrá terminarse para finales de 2012. Estas medidas son fundamentales para llevar adelante satisfactoriamente las áreas de trabajo prioritarias de la Organización, como las que reforzarán todavía más a la FAO como Organización basada en los resultados y contribuirán a renovar el enfoque centrado en una descentralización efectiva.

Medidas de la Administración

119. En el Boletín del Director General (BDG) 2012/08, de 19 de enero de 2012, que se reproduce en el Anexo II del presente informe, figura un resumen de las medidas propuestas por la Administración, en que se solicitaba una gestión más eficaz, menos burocrática y más ágil del

¹⁶ Discurso del Director General dirigido al Consejo en la sesión matutina del 1.º de diciembre de 2011.

¹⁷ Discurso del Director General dirigido al personal de la FAO el 10 de enero de 2012.

¹⁸ Cf. CL 137/9.

programa del PIA. Como consecuencia de ello, se estableció una Junta del Programa del PIA simplificada, presidida por el representante del Director General en relación con la renovación de la FAO e integrado por el Director de Gabinete interino, los dos Directores Generales Adjuntos y el Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA.

120. Además, en el BDG 2012/08, tras examinar a fondo la nueva orientación antes descrita, se solicitó a la Administración que adoptara medidas en tres ámbitos:

- a) Empezar una iniciativa a fin de determinar los beneficios ya logrados y los que estén obteniéndose gracias a la ejecución del programa del PIA, así como para informar sobre los mismos. Tal como se notificó a los Miembros en 2010¹⁹, el marco inicial de los beneficios del PIA es ahora objeto de verificación, actualización y ampliación, a fin de que cada beneficio derivado de la renovación del PIA esté asociado con un responsable y con un conjunto claro de indicadores acordados que demuestre el logro del beneficio. En el caso de aquellos beneficios que todavía no se hayan logrado, se elaborará un plan de ejecución que fije un plazo para la consecución de los beneficios tangibles determinados. Habida cuenta de su importancia para la culminación satisfactoria de la aplicación del PIA, la iniciativa de realización de beneficios representa una actividad importante a lo largo de 2012 y se expone en detalle en la Sección VII de este informe.
- b) Se incorporarán las medidas del PIA en la labor de las divisiones y departamentos de la FAO, articulándolas con las futuras áreas prioritarias de la Organización e integrándolas en los planes de trabajo de los departamentos.
- c) Se acelerará la finalización de las medidas pendientes del PIA a lo largo de 2012 a fin de concluir la mayor cantidad posible de medidas en 2012.

121. Es necesario asimismo mejorar la eficacia de la ejecución del PIA, por lo que se han delegado facultades en la Unidad de Gestión del Programa para acelerar su aplicación en 2012 y supervisar la consecución de beneficios.

Evaluación externa del programa del PIA a través del la Oficina del Inspector General

122. Como se ha señalado anteriormente en la Sección II, la Oficina del Inspector General (OIG) encargó en septiembre de 2011 un trabajo sobre la gestión del cambio a la empresa consultora Mannet. La empresa debía realizar un rápido examen de alto nivel de la aplicación del PIA con el fin general de ayudar a la Organización a optimizar los beneficios de su inversión considerable en el PIA.

123. El informe se ha recibido a mediados de enero de 2012 y sus principales conclusiones, como se informa en su resumen, son las siguientes:

- El proceso de reforma ha dado lugar a una amplia gama de iniciativas destinadas a desarrollar la capacidad de la FAO, y se han establecido algunas bases importantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos, si no en todos, la atención se ha centrado a "nivel superficial," y esto por sí solo no puede traer consigo la transformación y renovación de la Organización deseada por los Miembros.
- El PIA ha logrado su objetivo como plan inmediato de acción, y las medidas no finalizadas todavía deberían completarse e incorporarse lo antes posible. El enfoque de fortalecimiento a largo plazo de la Organización debe abordarse con cuidado para impulsar un cambio más fundamental y sistémico. Al elaborar un plan para la transición, es importante pensar en la secuencia y la integración de los diferentes esfuerzos, así como en la receptividad genuina respecto del cambio.

124. En el informe se propone el camino a seguir para ayudar a la FAO a lograr un cambio que represente una transformación. En el resumen se propone que la FAO construya una red sólida sobre el terreno, siga fortaleciendo las bases institucionales esenciales, especialmente por lo que respecta a la gestión de recursos humanos, e impulsando el cambio sistémico y cultural.

125. El informe fue bien acogido por la Administración, ya que en sus conclusiones respaldaba la orientación y las decisiones ya adoptadas por la Organización.

¹⁹ Cf. CL 140/14.

126. La naturaleza, la complejidad y el gran alcance del Programa del PIA han constituido el enfoque a que se hace referencia en el informe de Mannet como ejecución a "nivel superficial" de lo que se había solicitado mediante las medidas del PIA. Sin embargo, la Administración no está de acuerdo en que estos cambios no están produciendo efectos fundamentales en la eficacia de la Organización. La iniciativa de catalogar y presentar informe sobre los beneficios tangibles obtenidos como resultado del PIA, descrita en la Sección VII, representa un cambio deliberado de orientación para pasar de la ejecución de las medidas a la obtención de beneficios, lo que indicará los beneficios que se derivan para la Organización de las medidas del PIA.

127. Junto con esta iniciativa centrada en los beneficios, el Director General ha indicado también que es necesario acelerar el proceso de renovación y finalizar en 2012 una gran parte de las medidas acordadas, incorporando las medidas del PIA en la labor de la Organización.

128. En su discurso ante el Consejo en su 143.º período de sesiones²⁰, el Director General indicó claramente que mejorar la capacidad de la FAO en relación con las actividades sobre el terreno y en el ámbito de los recursos humanos son dos de las prioridades más altas y en su Boletín sobre la Orientación del PIA publicado en enero de 2012 y que se adjunta en el Anexo II del presente informe, el Director General establece claramente que el objetivo es transformar la FAO ".. en una Organización que establezca y ponga en práctica constantemente mejores métodos de trabajo...", lo que indica una orientación hacia el "cambio sistémico" solicitado por la OIG/el examen de Mannet.

129. El Resumen del informe de la OIG/Mannet se adjunta como Anexo III del presente informe anual correspondiente a 2011 sobre la ejecución del PIA. El informe completo "Evaluación del Programa del PIA - el camino a seguir" está disponible como [Anexo para Internet](#) (en inglés solamente). Está disponible en inglés solamente por motivos de eficacia en función de los costos.

VII. Iniciativa de obtención de beneficios

130. En 2012, la FAO está emprendiendo una importante iniciativa para catalogar los beneficios tangibles obtenidos como resultado del PIA y presentar informe al respecto.

131. La unidad de gestión del proyecto elaborará un proyecto de catálogo de beneficios que será examinado y acordado con los altos directivos responsables de la ejecución del IPA. Estos altos directivos y su personal determinarán luego indicadores cuantificables para cada beneficio fundamental y deberán rendir cuentas de su realización.

132. Para velar por que se adopten enfoques realistas, se elaborará un plan de realización para cada beneficio importante y se evaluarán en una manera estructurada los riesgos que pueden impedir su realización satisfactoria. La iniciativa representa un cambio deliberado de atención, pasando de la ejecución de la medida a la obtención de beneficios, lo que permitirá a la Organización maximizar los beneficios de la inversión en el PIA y volver a centrar el PIA en la aportación de valor.

133. Los beneficios se analizarán en dos dimensiones: el plazo de realización y su tipo:

- Por lo que respecta al plazo de realización, se procederá a la clasificación de cada beneficio del PIA en función de si se ha logrado, si está en vías de ser logrado, o si se trata de un beneficio futuro previsto (y en tal caso, el plazo en el que se espera obtener).
- En cuanto al tipo de beneficios, inicialmente se clasificarán según si son puramente financieros o si son no financieros.

134. Los beneficios financieros representan los efectos financieros de la reforma: los fondos que los Miembros han invertido y los ingresos financieros logrados mediante los ahorros financieros. Pero la finalidad de la reforma de la FAO va más allá de los rendimientos financieros; los Miembros y el personal esperan razonablemente que el PIA obtenga beneficios tangibles más amplios de la mejora de la Organización.

²⁰ Discurso del Director General dirigido al Consejo en la sesión matutina del 1.º de diciembre de 2011.

135. Un ejemplo de beneficio económico se refiere a la medida 7.16 del PIA sobre gestión de registros, donde el número de puestos en las oficinas de registro se han reducido de 43 a 28, recortando los costos de funcionamiento del Servicio de Gestión de Registro en 2,46 millones de USD por bienio.

136. El segundo tipo de beneficio: beneficios no financieros, se refiere a las mejoras tangibles en la creación de entornos favorables para la gobernanza, la cultura, los procesos, los sistemas y la información a fin de respaldar las mejoras en el rendimiento de la FAO.

137. Los beneficios no financieros se clasificarán a su vez en fines más claros, apoyo más sólido y ejecución mejorada respecto de tres ámbitos:

- i) los que permiten mejorar el suministro de insumos, tales como los recursos humanos (por ejemplo, mejoras en el tiempo empleado para contratar personal, o mejor selección de la ubicación de nuestros recursos más cerca de los puntos en que se necesitan)
- ii) los que permiten mejorar la realización de los productos, y
- iii) los que permiten a la Organización mejorar la obtención de resultados positivos. Esta última categoría de resultados es más difícil de determinar y cuantificar, pero mucho más importante que las dos primeras categorías, ya que adopta un punto de vista externo y tiene en cuenta los productos y las repercusiones de la reforma sobre los resultados sustantivos de la Organización.

138. La medida 7.16 del PIA sobre gestión de registros presenta también un ejemplo de beneficios no financieros, ya que la modernización de la gestión de registros han mejorado la eficacia de la FAO del modo siguiente:

- haciendo más accesible el conocimiento institucional mediante la mejora de la adquisición de información y de los servicios de búsqueda en línea;
- respaldando el trabajo interdisciplinario mediante la mejora del intercambio de información a través de las fronteras departamentales y geográficas;
- fomentando un trabajo en equipo más eficaz mediante la preparación de nueva información resumida.

139. El enfoque y los progresos realizados hasta la fecha en relación con la iniciativa para determinar los beneficios logrados se compartirán con los Miembros en una reunión informativa oficiosa que habrá de celebrarse en el segundo trimestre de 2012, en forma análoga a la celebrada el 29 de febrero de 2012. El resultado de la obtención de beneficios se describirá luego con más detalle en las reuniones de los órganos rectores que se celebren en octubre y noviembre de 2012. Este trabajo durará todo el año, y una relación completa de los beneficios tangibles obtenidos como resultado del PIA se presentará a los órganos rectores en el informe anual sobre la ejecución del PIA correspondiente a 2012.

Anexo I

Progresos cuantitativos y análisis exhaustivo de la situación de las medidas del PIA

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
	1. Reforma de los órganos rectores - Alí Mekouar				
	Prioridades en materia de gobernanza				
2,1	Marcos reglamentarios y coherencia de las políticas a escala mundial Examinar sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiar los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros).			Finalizada	Finalizada en 2009
2,2	Según sea necesario, tener en cuenta cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros	01.06.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2,3	Véanse también más adelante las funciones de los distintos órganos rectores	01.06.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2,4	Gobernanza ejecutiva: Reforzar las funciones y competencias de los órganos rectores (véase más adelante)	01.03.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
	Conferencia				
2,5	Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá normalmente un tema principal acordado por la propia Conferencia, normalmente por recomendación del Consejo			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.6	La Conferencia prestará más atención a las cuestiones relativas a las políticas y a los marcos internacionales (incluidos tratados, convenios y reglamentaciones), normalmente tomando decisiones sobre las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales y, cuando proceda, del Consejo (recibirá directamente las secciones pertinentes de los informes de los comités técnicos y las conferencias regionales)	01.06.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.7	La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio			Finalizada	Finalizada en 2009
2.8	La Conferencia aprobará las prioridades, la estrategia y el presupuesto de la Organización tras examinar las recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa a los procedimientos programáticos y presupuestarios)			Finalizada	Finalizada en 2009
2.9	El informe de la Conferencia se centrará en las conclusiones y decisiones, que podrán definirse en comités de redacción o grupos de amigos del Presidente, según convenga. Los detalles de las intervenciones se proporcionarán en las actas literales, que se publicarán en todos los idiomas de la FAO.	01.04.2011	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.10	Las sesiones plenarias oficiales estarán más centradas en cuestiones de interés vital para los Miembros			Finalizada	Finalizada en 2009
2.11	Se fomentarán los actos paralelos a fin de brindar un foro para intercambios oficiosos sobre las cuestiones relacionadas con el desarrollo	01.02.2011	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.12	Se introducirán cambios en las prácticas, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad descritos en detalle más adelante con respecto a los diversos órganos	01.06.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.13	Cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, líneas de responsabilidad, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas			Finalizada	Finalizada en 2009
	Consejo				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.14	Las funciones del Consejo se aclararán según sea necesario en los Textos fundamentales e incluirán lo siguiente: i) la función principal en la toma de decisiones y el asesoramiento sobre: · la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados para el propio Consejo · la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados para el propio Consejo y los demás órganos rectores, a excepción de la Conferencia; · seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores; · estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización; · el programa general de trabajo; · cambios institucionales importantes que no requieren modificaciones de los Textos fundamentales por parte de la Conferencia; · recomendar el programa de la Conferencia a la Conferencia;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.15	ii) supervisar la aplicación de las decisiones de gobernanza;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.16	iii) realizar una función de supervisión para asegurarse de que: · la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal; · se realicen auditorías y se supervisen los aspectos éticos de manera transparente, independiente y profesional; · haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización para contribuir a alcanzar los resultados y efectos previstos; · haya sistemas efectivos de presupuestación y gestión basados en resultados; · existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y la comunicación, contratación y compras, etc. que sean funcionales y adecuados para sus fines; · los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.17	iv) supervisar los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.	11.04.2011	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.18	El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.	11.04.2011	02.07.2014 30.06.2013	Demoras importantes	No hay consenso entre los Estados Miembros

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.19	El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio); Sección C, Gráfico 1 relativo al ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto:	17.05.2010	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.20	INICIAL - i) habrá una reunión breve (de dos días como mínimo) después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas. NUEVA - i) Se celebrarán períodos de sesiones breves o reuniones oficiosas adicionales.	03.05.2010	31.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.21	ii) El período de sesiones del Consejo para preparar la Conferencia se celebrará al menos con dos meses de antelación para que puedan tenerse en cuenta sus recomendaciones, incluida la recomendación del programa final a la Conferencia para su aprobación..			Finalizada	Finalizada en 2009
2.22	El informe del Consejo constará de resoluciones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas)	17.05.2010	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.23	El Consejo dejará de examinar cuestiones de reglamentación y políticas a escala mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia)			Finalizada	Finalizada en 2009
2.24	Se introducirán cambios en las prácticas relativas al Consejo, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad (véase más adelante con referencia a otros órganos)			Finalizada	Finalizada en 2009
2.25	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.			Finalizada	Finalizada en 2009
	Presidente Independiente del Consejo:				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.26	Revisar los Textos fundamentales para especificar claramente el papel de facilitación proactiva del Presidente del Consejo para la gobernanza de la FAO, eliminando cualquier posible conflicto con la función directiva del Director General e incluyendo, además de la presidencia de las reuniones del Consejo, los siguientes cometidos:			Finalizada	Finalizada en 2009
2.27	a) Actuar como honrado intermediario para alcanzar consensos entre los Miembros sobre cuestiones controvertidas;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.28	b) Estar en contacto con los Presidentes de los Comités de Finanzas y del Programa así como del CCLM respecto de sus programas de trabajo y, según proceda, con los presidentes de los comités técnicos y las conferencias regionales, asistiendo normalmente a los períodos de sesiones de los Comités de Finanzas y del Programa y las reuniones de las conferencias regionales;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.29	c) Cuándo y cómo el Presidente Independiente del Consejo lo considere útil, podrá convocar reuniones consultivas de los representantes de los grupos regionales sobre cualquier asunto de naturaleza administrativa y organizativa referente a la preparación y desarrollo de un período de sesiones;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.30	d) Actuar de enlace con la Administración superior de la FAO en relación con las preocupaciones de los Miembros, expresadas a través del Consejo y sus Comités de Finanzas y del Programa así como de las conferencias regionales;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.31	e) Asegurar que el Consejo esté al tanto de los acontecimientos en otros foros de importancia para el mandato de la FAO y que se mantenga un diálogo con otros órganos rectores, según proceda, en particular los órganos rectores de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma que se ocupan de la agricultura y la alimentación;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.32	f) Impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.	02.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.33	g) Los Textos fundamentales también especificarán:			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.34	<p>i) Las cualificaciones (competencias) deseables para el Presidente Independiente que serán establecidas por el Comité de la Conferencia con el asesoramiento del CCLM y serán aprobadas en el período de sesiones de la Conferencia en 2009</p> <p>ii) Que el Presidente Independiente deberá estar presente en Roma para todos los períodos de sesiones del Consejo y que normalmente es de prever que esté presente por lo menos de seis a ocho meses al año en Roma</p>			Finalizada	Finalizada en 2009
	Comités del Programa y de Finanzas				
2.35	Las aclaraciones de las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los Textos fundamentales, incluso para aclarar las funciones:			Finalizada	Finalizada en 2009
2.36	i) Las funciones del Comité del Programa se centrarán en las prioridades del programa, la estrategia, el presupuesto y la evaluación e incluirán también: La consideración de los trabajos de campo y descentralizados, las prioridades que debe abordar la Organización con miras a fomentar la coherencia global de las políticas y la reglamentación, y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones respecto del trabajo técnico;	01.02.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.37	ii) El Comité de Finanzas se ocupará de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas, con inclusión de las políticas y el presupuesto para estos ámbitos de actividad, y pasará a ser un Comité de Finanzas y Administración;	01.02.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.38	iii) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto (véase el Gráfico 1) (con un número mínimo de períodos de sesiones, normalmente cuatro por bienio);	01.02.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.39	iv) Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas. Los debates tendrán lugar en sesión conjunta siempre que los debates o la contribución de los dos comités se superpongan o tengan un marcado carácter complementario;	01.02.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.40	v) Los comités deberán hacer recomendaciones claras y prestar mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica;	01.02.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.41	vi) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.	01.06.2010	15.04.2014 02.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.42	Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo (véase más adelante)			Finalizada	Finalizada en 2009
2.43	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones de los comités			Finalizada	Finalizada en 2009
2.44	Composición, presidentes y observadores del Comité del Programa y del Comité de Finanzas: Deberán introducirse cambios en los Textos fundamentales, con inclusión de la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, pero al nombrarlos se pide a los países que presten la debida atención a proponer representantes con las cualificaciones técnicas necesarias; además:			Finalizada	Finalizada en 2009
2.45	i) los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones individuales y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país (en caso de que una presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por dicho Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.46	i) el número de miembros de cada Comité se incrementará, además del Presidente, a 12 representantes, teniendo cada región derecho hasta a dos representantes en el caso de África, América Latina y el Caribe, Asia, el Cercano Oriente y Europa, y a un representante en el caso de América del Norte y el Pacífico Sudoccidental designados por la región en cuestión y confirmados por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante su mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar);			Finalizada	Finalizada en 2009
2.47	ii) en los períodos de sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.	12.04.2010	14.10.2011	Finalizada	Finalizada en 2010 Costos en el programa del PIA para 2012-13
	Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM)				
2.48	Deberán introducirse cambios en los Textos fundamentales, con inclusión de la elección de los miembros. Los miembros serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones jurídicas necesarias, y:			Finalizada	Finalizada en 2009
2.49	El presidente será elegido entre los miembros del CCLM por el Consejo sobre la base de sus méritos personales (en caso de que la presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por el Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);			Finalizada	Finalizada en 2009
2.50	El Comité contará con siete miembros, y cada región tendrá derecho a un miembro, designado por la misma y confirmado por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros en determinadas reuniones o durante el mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar).			Finalizada	Finalizada en 2009
2.51	En los períodos de sesiones del CCLM podrán participar observadores sin voz ni voto.			Finalizada	Finalizada en 2009
	Conferencias Regionales				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.52	Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los Textos fundamentales, incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO:	01.02.2010	30.06.2012	En el curso previsto	
2.53	a) Sus funciones comprenderán las siguientes: i) Elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación; presentarán su informe a la Conferencia de la FAO ii) Examinar el programa de la FAO para la región y el programa general de la Organización en lo tocante a la región y prestar asesoramiento al respecto presentando su informe al Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas.	01.02.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.54	b) Métodos de trabajo: las conferencias regionales: i) serán convocadas, normalmente una vez por bienio, por decisión de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, las fechas y duración de la Conferencia en cuestión y la necesidad de celebrarla; ii) designarán un relator; iii) el presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator en su defecto, presentará el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO (que será examinado también por los Comités del Programa y de Finanzas, según proceda) en consonancia con el nuevo ciclo de supervisión y adopción de decisiones por los órganos rectores en relación con el proceso de programación y presupuestación; iv) en la medida de lo posible, celebrarán sus períodos de sesiones juntamente con otros órganos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura; v) los documentos destinados a las conferencias regionales se centrarán en recomendaciones viables.	01.02.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.55	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.			Finalizada	Finalizada en 2009
	Comités técnicos				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.56	Los comités informarán al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias relativas a los programas, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales, y pasarán a ser comités de la Conferencia; además:			Finalizada	Finalizada en 2009
2.57	a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia;	14.06.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
2.58	b) Métodos de trabajo: los comités técnicos: i) se reunirán con mayor flexibilidad en lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades, y normalmente una vez por bienio. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin;	14.06.2010	04.02.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.59	ii) El presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración.	14.06.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.60	iii) Se celebrarán más sesiones simultáneas y actos paralelos y se procurará que los países con delegaciones pequeñas puedan participar (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);	14.06.2010	04.02.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.61	iv) El Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.62	v) El Comité de Problemas de Productos Básicos (CPPB) reforzará la interacción con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Fondo Común para los Productos Básicos;			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.63	vi) El Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) revitalizará su función de seguimiento e impulso del progreso en relación con el compromiso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y el examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.64	Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad			Finalizada	Finalizada en 2009
2.65	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.			Finalizada	Finalizada en 2009
	Reuniones ministeriales				
2.66	INICIAL- Modificar los Textos fundamentales para especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o de mayor resonancia. NUEVA - La Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o de mayor resonancia.	17.05.2010	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
2.67	Los informes de las reuniones ministeriales serán normalmente examinados de forma directa por la Conferencia.	17.05.2010	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
	Órganos estatutarios, convenciones, tratados, Codex, etc.				
2.68	Las conferencias de las partes en tratados, convenios y acuerdos como el Codex y la CIPF (incorporadas en el marco de los estatutos de la FAO) podrán señalar cuestiones a la atención del Consejo y de la Conferencia por conducto del comité técnico competente (cambio en los Textos fundamentales)	17.05.2010	25.11.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
2.69	Emprender un examen con miras a realizar los cambios necesarios con el fin de permitir que los órganos estatutarios que así lo deseen tengan mayores facultades en el plano financiero y administrativo y movilicen fondos adicionales de sus miembros, a la vez que se mantienen en el marco de la FAO y conservan una línea de notificación con ella.	01.06.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
	Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.70	El Consejo, los Comités del Programa y de Finanzas, el CCLM, las Conferencias Regionales y los comités técnicos tomarán cada uno las iniciativas siguientes:	04.01.2010	30.06.2013	En el curso previsto	
2.71	a) Prepararán un programa de trabajo plurianual, de una duración mínima de cuatro años, una vez por bienio que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de responsabilidad respectivas);	04.01.2010	30.06.2013	En el curso previsto	
2.72	b) Prepararán un informe sobre sus progresos en relación con el programa de trabajo una vez cada dos años destinado también al examen del Consejo o de la Conferencia.	04.01.2010	30.06.2013	En el curso previsto	
2.73	Se definirá la expresión "órganos rectores", preferiblemente en los Textos fundamentales.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.74	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.	04.01.2010	30.06.2013 30.06.2015	En el curso previsto	
2.75	Con el fin de promover la transparencia y la comunicación el Director General informará al Consejo y a la Reunión Conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas, con los que también dialogará, sobre: <ul style="list-style-type: none"> · las prioridades del Marco estratégico y el PPM; · los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos; · el rendimiento anual y bienal. 			Finalizada	Finalizada en 2009
2.76	Costos de la revisión de los Textos fundamentales para todos los órganos rectores: Trabajo que deben realizar la Oficina Jurídica y el CCLM para la revisión de los Textos fundamentales			Finalizada	Finalizada en 2009
	Nombramiento y mandato del Director General				
2.95	Introducir procedimientos y realizar cambios en los Textos fundamentales a fin de aumentar las oportunidades para que los Miembros de la FAO evalúen a los candidatos al cargo de Director General antes de la elección.	15.02.2010	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.96	a) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán a la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. Los Miembros tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).	25.06.2011	02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.97	b) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán al Consejo de la FAO en uno de sus períodos de sesiones no menos de 60 días antes de la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. En dicho período de sesiones, los miembros y observadores del Consejo tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (la reunión con los candidatos tiene fines informativos únicamente y no se formularán recomendaciones ni se extraerán conclusiones del debate; los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).	11.04.2011	15.04.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.98	a) El plazo para que los Estados Miembros presenten candidatos al cargo de Director General se cerrará al menos 60 días antes del período de sesiones del Consejo mencionado supra;	01.02.2010	31.01.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
2.99	b) Cuando el puesto de Director General esté por quedar vacante, se anunciará no menos de 12 meses antes del cierre del plazo para la presentación de candidaturas, haciendo presente que la responsabilidad de la presentación de las candidaturas corresponde plenamente a los Estados Miembros;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.100	c) La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación..	N/A	N/A 30.06.2013	Demoras importantes	No hay consenso entre los Estados Miembros
2.101	Modificar los Textos fundamentales en lo tocante al mandato del Director General de modo que se establezca en cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más			Finalizada	Finalizada en 2009
	Seguimiento por parte de los órganos rectores				
4.0	Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción:			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
4.1	El Consejo supervisará los progresos en la aplicación del Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones (2009) y en su 37.º período de sesiones (2011). Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes de la Administración.	01.01.2009	31.12.2014 31.12.2013	En el curso previsto	
4.2	Se establecerá un Comité de la Conferencia por un plazo determinado (2009) en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO encargado de completar el trabajo pendiente respecto del Plan inmediato de acción (véase más adelante). El Comité, que presentará su informe a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones, en noviembre de 2009, adoptará colectivamente sus recomendaciones finales a la Conferencia y tomará sus decisiones por consenso, siempre que sea posible. El Comité de la Conferencia llevará a cabo su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo, los cuales recibirán contribuciones expertas directas del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y asesoramiento del Consejo según convenga. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité y participe en sus reuniones y en las de sus Grupos de trabajo. Las funciones del Comité, sin perjuicio de las responsabilidades estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, son las siguientes: i) Formular a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones (2009) las siguientes recomendaciones:			Finalizada	Finalizada en 2009
4.3	· El Marco estratégico, el PPM para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11 nuevos propuestos por la Administración, con un nuevo marco integrado basado en los resultados. Estas recomendaciones serán elaboradas por el Comité de la Conferencia y se llevarán a cabo con el apoyo de un Grupo de trabajo del Comité de la Conferencia (que recibirá aportaciones directas de expertos del Comité del Programa y el Comité de Finanzas), el respaldo de la Administración y el asesoramiento del Consejo, según proceda.			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Cualquier cambio que se considere oportuno en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo y proponer, con el asesoramiento del CCLM, cualquier cambio necesario de los Textos fundamentales a la Conferencia de 2009; 		30.06.2013	Demoras importantes	No hay consenso entre los Estados Miembros
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas reformas de los sistemas, cambio de cultura y reestructuración de la Organización, en particular: <ul style="list-style-type: none"> medidas de seguimiento del informe final del examen exhaustivo (17 de abril de 2009); comienzo, y examen del informe, del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización; planes de mayor eficacia y simplificación de las oficinas descentralizadas; planes de reestructuración de la Sede; propuestas detalladas para reforzar la gestión financiera; propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos. 			Finalizada	Finalizada en 2009
4.6	<ul style="list-style-type: none"> ii) Proporcionar supervisión y orientación normativas en relación con el proceso de revisión de los Textos fundamentales de conformidad con los cambios previstos en el Plan inmediato de acción y proponer los cambios necesarios al informe de la Conferencia). Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y será objeto de examen por el Consejo, según proceda. 			Finalizada	Finalizada en 2009
4.6a	Celebrar tres reuniones anuales como máximo del CoC-EEI en 2010-11	01.01.2010	31.12.2011 02.07.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
4.10	Establecimiento del fondo fiduciario y costo de la ejecución en 2009			Finalizada	Finalizada en 2009
4.11	Contribución del fondo fiduciario			Finalizada	Finalizada en 2009
	2. Auditoría - John Fitzsimon				
	Auditoría				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.91	En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización, recurriendo a expertos externos según las necesidades.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
2.92	Comité de Auditoría: a) será nombrado por el Director General y estará integrado exclusivamente por miembros externos, seleccionados por el Consejo previa recomendación del Director General y el Comité de Finanzas;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.93	b) Presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.94	El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General, además de las auditorías realizadas periódicamente por el Inspector General.			Finalizada	Finalizada en 2009
	3. Evaluación - Robert Moore				
	Evaluación				
2.77	Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operacionalmente independiente dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.78	Presupuesto para evaluación: El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total para el Programa ordinario (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del Programa de trabajo y presupuesto se asignará íntegramente a la oficina de evaluación. Todos los aportadores de fondos extrapresupuestarios respetarán la decisión del Consejo de que se asigne a la evaluación el 1 % como mínimo de todos los recursos extrapresupuestarios.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.79	Dotación de personal de evaluación: a) Contratación del Director de evaluación de categoría D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará el mandato y la declaración de cualificaciones para el puesto y participará posteriormente en el grupo de selección de un candidato adecuado. El director de evaluación desempeñará su cargo por un mandato de duración limitada de cuatro años con posibilidad de renovación por un mandato más a lo sumo, sin posibilidad de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la FAO o contratado como consultor hasta al menos un año después;			Finalizada	Finalizada en 2009
2.80	b) Para el nombramiento de todo el personal de evaluación y los consultores se seguirán procedimientos transparentes y profesionales; el criterio primordial será la competencia técnica, pero también se prestará atención a consideraciones relativas al equilibrio regional y entre hombres y mujeres. El director de evaluación tendrá la responsabilidad principal por el nombramiento del personal de evaluación y será responsable del nombramiento de consultores de conformidad con los procedimientos de la FAO.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.81	Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación: a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos independientes de los informes principales.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.82	b) Examen bienal, por un grupo reducido de expertos independientes, del trabajo realizado para verificar su conformidad con las mejores prácticas y las normas en materia de evaluación, e informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.83	a) Evaluación independiente de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa.	01.01.2016	01.01.2016	En el curso previsto	Está programado finalizar la medida después de 2013

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
2.84	Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una "Carta", incluidas las medidas antes mencionadas, y a) el comité de evaluación interna de la FAO interactuará con el Comité del Programa, según proceda;	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
2.85	b) El plan eslabonado de evaluación seguirá siendo aprobado por los órganos rectores, previa consulta con el comité de evaluación interna.;	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
2.86	c) Los procesos de seguimiento de las evaluaciones se institucionalizarán plenamente, lo que incluirá un sistema de seguimiento independiente y la presentación de informes al Comité del Programa;	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
2.87	d) Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento continuarán siendo documentos públicos a disposición de todos los Miembros de la FAO. Asimismo se redoblarán los esfuerzos por debatir los informes y señalarlos a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados por medio de grupos consultivos y talleres sobre evaluaciones concretas.	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
2.88	e) La oficina de evaluación tendrá una función institucionalizada de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la GBR, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje;	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
2.89	f) La evaluación estará bien coordinada dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta la labor de la Dependencia Común de Inspección (DCI), y la oficina de evaluación seguirá colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación.			Finalizada	Finalizada en 2009
2.90	a) Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los Textos fundamentales	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
	4. Ética - Maria Abreu				
	Ética				
3.33	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal	01.01.2010	31.12.2013 31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.34	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM	19.02.2009	31.10.2010	Finalizada	Finalizada en 2011
3.35	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor	01.01.2011	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.36	Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas	01.01.2011	31.12.2011 30.03.2013	Demoras importantes	
3.36a	Nombramiento del Ombudsman	01.01.2011	31.12.2011 30.06.2012	Demoras leves	
	5. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados Beth Crawford				
	Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados				
1.1	Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados			Finalizada	Finalizada en 2009
1.2	Decidir la visión y las metas mundiales de la FAO.			Finalizada	Finalizada en 2009
1.3	Decidir, en principio, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas.			Finalizada	Finalizada en 2009
1.4	Adoptar, en principio, la forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización.			Finalizada	Finalizada en 2009
1.5	Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión con las finalidades resumidas y como base de desarrollo ulterior a partir de la lista indicativa			Finalizada	Finalizada en 2009
1.6	Elaborar el sistema de seguimiento basado en los resultados.	01.04.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
1.7	Elaborar y aprobar el Marco estratégico, el PPM y el Programa de trabajo y presupuesto completos aplicando el nuevo modelo.			Finalizada	Finalizada en 2009
1.8	Primer informe sobre el rendimiento de la Organización fundamentado en el nuevo sistema basado en los resultados correspondiente al bienio 2010-11	01.12.2011	30.6.2012	En el curso previsto	
3.88	Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
	Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en resultados				
3.1	Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto consistentes en las siguientes secciones, que podrán presentarse como un único documento para evitar la repetición y proporcionar una imagen completa (primera aprobación plena en 2009 para el bienio 2010-11):			Finalizada	Finalizada en 2009
3.2	i) Marco estratégico con un plazo de 10-15 años y revisado cada cuatro años, que comprenda: <ul style="list-style-type: none"> · análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores; · perspectiva estratégica; · las metas de los Estados Miembros; los objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, incluyendo metas indicativas e indicadores de su consecución (unos 8-12);			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.3	<p>ii) PPM válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico. · Marco de resultados de la Organización (efectos): un máximo de 80 más o menos incluidas las funciones básicas, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos por los Estados Miembros y la comunidad internacional. Respecto de cada resultado de la Organización se especificarán las metas de consecución e indicadores de verificación, se mostrará la contribución de la FAO y se indicará el presupuesto con cargo a las cuotas fijadas y los recursos extrapresupuestarios estimados (las metas podrán depender de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios). Se integrarán plenamente las cuestiones de género en el Marco estratégico y en el PPM y dejará de existir el Plan de acción separado. · Ámbitos prioritarios de repercusión que combinan resultados, orientan el uso de los recursos como instrumento de comunicación, y sirven para captar recursos extrapresupuestarios destinados a ámbitos de repercusión fundamentales y mejorar su supervisión, · Funciones básicas de la FAO. <p>iii) Objetivos funcionales que garanticen que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco centrado en los resultados;</p>			Finalizada	Finalizada en 2009
3.4	<p>i) Programa de Trabajo y Presupuesto, que abarcará un solo bienio, y en el que se dividirá el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa presentados en un marco centrado en los resultados, y comprenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> · un marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el PPM, incluida la responsabilidad de la Organización por cada resultado; · la cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización; · el cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos; · provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva; · proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto. 			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.5	ii) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.6	Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto: Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a los objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa.	01.04.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
7.1	Determinar las áreas de mejora y definir las medidas para mejorar la gestión basada en resultados (RBM)	N/A	N/A 31.12.2013	En el curso previsto	
3.7	Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión). La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 a fin de preparar la Conferencia, en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo completo a partir de 2010 (en relación con la dotación presupuestaria para reuniones, véase B – Reforma de la estructura de gobierno):	01.04.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.8	<p>i) Primer año del bienio (con al menos dos reuniones del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> · los comités técnicos, en lo tocante a las áreas comprendidas en sus mandatos, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente; las prioridades y los resultados previstos en el PPM, incluidas las áreas de gobernanza mundial, y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo. · Las conferencias regionales, en lo tocante a sus regiones, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): <ul style="list-style-type: none"> · el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente; · las prioridades y los resultados previstos en el PPM y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo; · cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional. · El Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas respecto de sus ámbitos de mandato, examinarán y tomarán decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> · el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores; · las principales evaluaciones; · los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año; · cualesquiera ajustes necesarios al Programa de trabajo y presupuesto acordado; · la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos. 	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.9	<p>ii) Segundo año del bienio (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> · A lo largo del año los Comités del Programa y de Finanzas así como el Consejo volverán a examinar y tomarán decisiones sobre los ajustes necesarios en el Programa de trabajo y presupuesto acordado y aprobarán por anticipado cualquier solicitud de reasignación entre capítulos. · De enero a marzo: el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán el PPM y el Programa de trabajo y presupuesto propuestos y, cada dos bienios, el Marco estratégico. · De enero a marzo: se celebrará una reunión oficiosa –que no formará parte del ciclo de reuniones de los órganos rectores– de Miembros interesados y otros posibles asociados y donantes de fondos extrapresupuestarios, para intercambiar información sobre las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos prioritarios de repercusión. · Entre marzo y abril: el Consejo hará recomendaciones explícitas a la Conferencia respecto del Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto. · En junio: la Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto. · Entre septiembre y noviembre: en caso necesario el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y aprobarán los posibles cambios del Marco de resultados y las consignaciones presupuestarias como consecuencia de la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto. 	01.01.2011	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.10	Introducir los cambios necesarios en los Textos fundamentales en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores			Finalizada	Finalizada en 2009
3.11	Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes.	01.10.2008	31.12.2013	En el curso previsto	
	Diseño de un nuevo modelo de planificación y presupuestación				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
7.2	Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los "proyectos" y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes.	23.11.2009	31.12.2013	En el curso previsto	
	Interdisciplinariedad				
6.2	Destinar el 5 % del presupuesto a los directores generales adjuntos para labores interdisciplinarias	N/A	N/A 31.12.2013	En el curso previsto	
	6. Publicación en todos los idiomas de la Organización - Steve Dembner				
	Publicación en todos los idiomas de la Organización				
3.55	Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción (adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales)	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.56	Se incrementará el número de copias impresas de los documentos técnicos que se proporciona a los países menos adelantados y las decisiones sobre las prioridades respecto de los documentos serán adoptadas por los mismos grupos	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.57	Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
	7. Movilización y gestión de recursos - Richard China				
	Estrategia de movilización y gestión de recursos				
3.12	Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente predecible (véanse también los párrafos 8 y 33), y:	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.13	a) Revisar, por el Consejo, los planes para la aplicación y los resultados de los recursos extrapresupuestarios en un marco integrado sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas, asegurando que se movilizan recursos para apoyar las prioridades acordadas de la Organización.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.14	b) Establecer una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la estrategia, la política, la gestión y la coordinación generales de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
3.15	c) Esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
3.16	d) Someter a examen permanente las medidas de eficiencia y el costo de los servicios de apoyo a los trabajos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios para garantizar que no haya subvenciones cruzadas entre las fuentes de fondos..			Finalizada	Finalizada en 2009
3.17	Examinar tratados, convenios, acuerdos y organismos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV y XV de la Constitución de la FAO con miras a que desarrollen un mayor grado de autofinanciación gracias a sus miembros (véase también 2.69). Presentar informes al Consejo y a las partes en los acuerdos.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.18	Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Finanzas, con inclusión de:			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.19	a) Un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.20	b) La publicación de informes con carácter destacado en el sitio web público principal de la FAO sobre la situación de los pagos a tiempo y demorados así como de los atrasos por país.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.21	c) El mantenimiento de la actual política de endeudamiento responsable para facilitar el flujo de caja.			Finalizada	Finalizada en 2009
	8. Programa de Cooperación Técnica - Richard China				
	Programa de Cooperación Técnica				
3.22	Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica, para su uso en situaciones de emergencia, y un 3 % para proyectos interregionales.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.23	El Consejo examinará cada cuatro años la distribución indicativa entre las regiones acordada (como se indica a continuación), en consonancia con el ciclo de planificación a plazo medio: África, 40 %; Asia y el Pacífico, 24 %; América Latina y el Caribe, 18 %; Europa, 10 %; Cercano Oriente, 8 %. Los países desarrollados pueden recibir fondos del PCT pero a título íntegramente reembolsable			Finalizada	Finalizada en 2009
3.24	El ciclo de proyectos del PCT y las directrices para su aprobación se examinarán en 2009, con vistas a reafirmar la prioridad de los países menos adelantados, los PBIDA, los PEID y los PDL, aclarar en mayor medida las directrices vigentes aprobadas por el Consejo y especificar:			Finalizada	Finalizada en 2009
3.25	a) criterios de aprobación, incluida la convergencia de las necesidades de los países y de los objetivos estratégicos de la FAO y los resultados de la Organización acordados;			Finalizada	Finalizada en 2009
3.26	b) la información mínima que deben proporcionar los países para que se considere su solicitud;			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.27	c) el ciclo de proyectos, especificando los pasos y responsabilidades de aprobación en cada fase del proceso, reduciendo el número de pasos y delegando competencias en las oficinas descentralizadas al nivel más bajo posible;			Finalizada	Finalizada en 2009
3.28	d) claramente los plazos para cada fase del proceso a fin de que los administradores pudieran hacerse responsables.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.29	No existirá un criterio universal respecto de la proporción de fondos del PCT destinada a proyectos regionales y subregionales, ya que varía de región a región.			Finalizada	Finalizada en 2009
	9. Descentralización - Daud Khan				
	descentralización				
3.76	El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo para ejercer la supervisión de las políticas respecto de todos los aspectos de la descentralización incluida en particular la aplicación del Plan inmediato de acción	30.09.2009	31.12.2013	En el curso previsto	
3.77	Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual			Finalizada	Finalizada en 2009
3.78	Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos descentralizados de las oficinas regionales o, cuando sea más procedente en relación con el personal subregional, al coordinador subregional.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.79	Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo 3.14)			Finalizada	Finalizada en 2009
3.80	Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.81	Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por los aspectos técnicos y sustantivos de la supervisión de las representaciones de la FAO, con una estructura de rendición de cuentas por conducto del coordinador subregional, cuando proceda. Una unidad en la oficina responsable de las operaciones se ocupará de la coordinación general, el enlace entre las regiones, etc.	01.01.2009	31.03.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.82	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba)	31.10.2009	31.12.2013	Finalizada	Finalizada en 2010
3.83	Eliminar las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión			Finalizada	Finalizada en 2009
3.84	Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimine en las representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán: a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativa entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3); b) compromiso con los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en colaboración con la FAO; c) magnitud y niveles de pobreza de la población dependiente de la agricultura; d) prioridad a los países menos adelantados; e) potencial de la agricultura en el crecimiento económico; f) facilidad de proporcionar los servicios desde otro país; g) posibilidad de establecer representaciones compartidas o plenamente conjuntas con el sistema de las Naciones Unidas, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda; h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO.	01.01.2009	31.12.2010 31/12/2013	Demoras importantes	No hay consenso entre los Estados Miembros

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.85	Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias, examinadas a la luz de las oficinas del sistema de las Naciones Unidas			Finalizada	Finalizada en 2009
3.86	Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente	16.04.2009	31.03.2010	Finalizada	Finalizada en 2010 Proceso de mejora continua en curso
3.95	Transferir las funciones de la OCD a las oficinas regionales o subregionales y a una unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones.	01.01.2009	31.12.2013	Finalizada	Finalizada en 2010
	10. Estructura de la Sede - Tony Alonzi				
	Estructura de la Sede				
3.91	a) Establecer oficinas de: i) Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos;			Finalizada	Finalizada en 2009
3.92	ii) Evaluación;			Finalizada	Finalizada en 2009
3.93	iii) Jurídica y de Ética.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.94	b) Examinar las funciones y la estructura orgánica más adecuadas para las comunicaciones, las asociaciones y los asuntos interinstitucionales de la Organización.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.96	d) Eliminar puestos de la categoría D (se suprimirán 27 en el bienio 2010-11).			Finalizada	Finalizada en 2009
3.97	Aprobar, en principio, la cúspide de la estructura de los departamentos de la Sede y la Administración superior con vistas a su introducción en 2010 (véase el Recuadro 5), con sujeción a los ajustes que se indiquen en el análisis funcional que figura más abajo.			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.98	Completar el análisis funcional de la labor de los departamentos de la Sede y finalizar los planes para su reorganización y sus mandatos detallados: <ul style="list-style-type: none"> · Departamentos técnicos sobre la base del PPM; · Funciones operacionales a la luz del PPM y el examen exhaustivo; · Servicios de apoyo, administración y recursos humanos a la luz del examen exhaustivo. 			Finalizada	Finalizada en 2009
3.99	Aprobación por la Conferencia de la estructura revisada de la Sede en el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11			Finalizada	Finalizada en 2009
3.100	Nombrar al Equipo directivo superior, incluidos dos directores generales adjuntos			Finalizada	Finalizada en 2009
3.101	Llevar a la práctica la nueva estructura de la Sede.	1.10.2009	21.12.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.102	Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas	01.07.2009	31.03.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.103	Examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras	01.07.2010	01.07.2011 30.11.2012	Demoras importantes	
	La función de los contratistas				
7.3	Redefinir la función de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas. No se ha llevado a cabo debido a que la Administración había invitado a centrarse en los Servicios internos, pero se mantiene en perspectiva y es muy recomendable para la Administración.	1.1.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
	11. Gobernanza interna - Louis Gagnon				
	Comités internos				
7.5	Revisar el papel de los comités internos y reducir su número. Realizado como parte de las actividades de las líneas de trabajo. La fase 2 refuerza esta recomendación.	1.1.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
	12. Asociaciones - Mariam Ahmed				
	Asociaciones				
3.104	Finalizar y difundir principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.105	a) No sean un fin en sí mismas sino un medio para apoyar con más eficacia la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola y para perseguir los objetivos y las prioridades del Marco estratégico de la Organización. La conveniencia de una asociación, por tanto, depende del valor añadido y los beneficios mutuos derivados de la consecución de los objetivos comunes expresados en términos de resultados, ponderando su costo y los obstáculos a su eficacia para los asociados;	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.106	b) Se basen en las ventajas comparativas de los asociados y se dirijan a la consecución de metas concretas de la FAO compartidas por los asociados.	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.107	c) Se establezcan generalmente a partir de la colaboración ya existente.	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.108	La naturaleza del papel de la FAO variará en función de las distintas asociaciones en las que participe; la Organización asumirá un papel de liderazgo o actuará como facilitador en algunas de ellas, y será un participante en otras. La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad y actuar con transparencia, evitando establecer asociaciones cuando exista un riesgo de conflicto de intereses significativo.	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.109	<p>INICIAL - Hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con la sociedad civil y el sector privado. Empezar una evaluación e impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · el sector privado · organizaciones de la sociedad civil. <p>NUEVA - Incorporación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de la FAO de asociación con el sector privado, incluida la creación de capacidad para todo el personal de la FAO. Empezar una evaluación y hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con la sociedad civil y el sector privado. Impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con el sector privado y con organizaciones de la sociedad civil.</p>	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.110	<p>INICIAL - Preparación de un programa de iniciativas a corto plazo (12 meses) que generen resultados y productos y preparación de un plan de acción a medio plazo en consonancia con el Plan a plazo medio (cuatro años), con inclusión de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación. Puesta en marcha y ejecución de estrategias institucionales de asociación y refuerzo ulterior de la asociación con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.</p> <p>NUEVA - Puesta en marcha y ejecución de estrategias institucionales de asociación coherentes con el Marco estratégico de la FAO. Refuerzo ulterior de la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas y entre los organismos con sede en Roma. Diseño y realización de actividades de formación para todas las asociaciones institucionales. Elaboración y difusión de materiales de comunicación.</p>	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.111	<p>Seguir impulsando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en busca de sinergias que conduzcan a aumentos de la eficiencia y a una mayor eficacia mediante el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas de las tres organizaciones en el ámbito de sus respectivos mandatos, en particular con respecto a:</p>	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.112	a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.113	b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del Examen exhaustivo);	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.114	c) funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.115	Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.116	El Consejo examinará anualmente los avances y las propuestas sobre la base de las recomendaciones y las conclusiones de los Comités del Programa y de Finanzas.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.117	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO	01.09.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.118	Establecimiento de responsabilidades de los coordinadores de las asociaciones			Finalizada	Finalizada en 2009
	Trabajo conjunto con el OIEA				
6.4	División Mixta FAO/OIEA	N/A	N/A	Finalizada	Finalizada en 2010
6.5	Sinergia y asociaciones	N/A	N/A	Finalizada	Finalizada en 2010
	13. Compras - Theresa Panuccio				
	El proceso de compra				
3.38	Delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas;	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.40	compras locales en casos de emergencia;	01.01.2010	01.06.2011	Finalizada	Finalizada en 2010
3.41	la apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno.			Finalizada	Finalizada en 2009
7.6	Nuevo modelo de compras para la gestión de las fases iniciales de las medidas relativas a las adquisiciones	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
7.7	Mejorar la gestión de vendedores registrados con vistas a realizar una gestión activa de los proveedores (principios de asociación)	01.06.2009	01.06.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
7.8	Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local	01.03.2010	31.12.2012	En el curso previsto	
7.9	Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos	01.09.2009	02.02.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
	Organismos con sede en Roma – Iniciativa de compra conjunta				
7.14	Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas	01.09.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
	14. Viajes - Preethi Braganza				
7.15	Otras actividades de la iniciativa de compra conjunta – Viajes. NUEVO TÍTULO: Otras iniciativas conjuntas de los organismos con sede en Roma - Viajes	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
7.21	Examen del proceso de aprobación de viajes.			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
	15. Traducción e impresión - Sergio Ferraro				
	Impresión y publicación en todos los idiomas de la Organización				
3.58	De acuerdo con las conclusiones del Examen exhaustivo, se introducirán mejoras para contar con traducciones de calidad y oportunas a ser posible con menores costos	01.01.2010	31.12.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
7.17	Propuesta de nuevo departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa, la impresión interna y la distribución. Modificación del procedimiento de impresión y distribución	01.01.2010	30.06.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
7.18	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Mejorar la gestión de la terminología y la lista de traductores externos.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
7.19	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Financiar el Servicio de Traducción con cargo al Programa ordinario.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
7.20	Revisar el modelo de Servicio de Traducción.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
	Registros				
	16. Reforma del registro - Theresa Panuccio				
7.16	Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos	01.10.2009	31.12.2012	En el curso previsto	
	17. Modelo de servicios administrativos y Manual de la FAO - Andrea Crosby				
	Modelo de servicios administrativos				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
7.10	Armonizar los objetivos de las funciones de apoyo con los objetivos estratégicos de la Organización, definiendo metas fundamentales de eficiencia y acuerdos sobre el nivel de servicio (SLA) (modelo de compromiso). Convertido en uno de los factores de valor para promover la reforma	15.09.2010	31.12.2012	En el curso previsto	
7.23	Crear una Unidad de Mejora de las Operaciones, encargada, entre otras cosas, de racionalizar y mejorar procesos, revisar el Manual de la FAO (véase más arriba) y adoptar otras iniciativas de mejora operativa.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2010 Proceso de mejora continua en curso
Manual de la FAO					
3.43	Revisar los Textos fundamentales a fin de estipular que, de conformidad con el principio acordado de delegación de autoridad en el nivel más bajo apropiado, el Director General podrá delegar la autoridad y responsabilidad finales por áreas específicas de trabajo y acción en oficiales designados y dicha delegación se reflejará en el Manual de la FAO y las descripciones de los puestos publicadas.			Finalizada	Finalizada en 2009
7.22	Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO, y revisar y publicar un marco simplificado, para que el personal destinado en cualquier sitio pueda comprender y cumplir las normas y reglamentos de la FAO.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
Seguimiento del examen exhaustivo					
3.44	Realización del examen exhaustivo			Finalizada	Finalizada en 2009
3.45	Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas.			Finalizada	Finalizada en 2009
3.46	Preparación del plan de acción para el seguimiento			Finalizada	Finalizada en 2009
3.47	Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento			Finalizada	Finalizada en 2009
3.48	Aplicación del Plan de acción			Se ha propuesto su eliminación	
18. Las NISCP (y sustitución del FAS) – Livia Furlani					

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
	NICSP				
3.42	Elaboración e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO. Nota: algunas de estas medidas se completarán antes del período extraordinario de sesiones de la Conferencia; otros asuntos importantes que entrañarán costos después de la Conferencia se reflejan más adelante (por ejemplo el examen exhaustivo y la gestión del rendimiento).	1.1.2007	31.12.2013	En el curso previsto	
7.24	Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto.	1.5.2009	31.12.2013	En el curso previsto	
	19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las OD - Yasuko Hanaoka				
3.90	Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.	1.7.2009	31.12.2013 31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
	20. Oracle R12 - Livia Furlani				
7.25	Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las peticiones del PIA	01.10.2010	31.12.2012 31.03.2013 30.11.2012	En el curso previsto	
	21. Otras medidas relativas a la TI - Yasuko Hanaoka				
7.0	Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales, por ejemplo, los procedimientos de petición de proyectos/cambios, la gestión de proyectos y los procesos de desarrollo	1.2.2010	31.12.2013	En el curso previsto	

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
7.4	Las responsabilidades y funciones relativas a la TI deberían agruparse bajo un oficial jefe de información.	23.11.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
7.11	Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso Costos en el programa del PIA para 2012-13
7.12	Aumentar la gama de servicios de apoyo prestados y el software desarrollado por el centro deslocalizado de la KCT en Bangkok.	23.11.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
7.13	La División del CIO debe financiar y ejecutar un programa adecuado de iniciación y formación-mantenimiento para los oficiales descentralizados de tecnología de información y de apoyo a la misma, con visitas periódicas a la Sede de modo que el personal descentralizado de la División pueda entablar y mantener relaciones con sus colegas para complementar los sistemas oficiales para el flujo de información y resolver problemas.	01.01.2011	31.12.2012 31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
7.26	Diseño del sistema de gestión de la información	23.11.2009	31.12.2013	En el curso previsto	
	Marco de gestión del riesgo institucional				
	22. Gestión del riesgo institucional - Boyd Haight				
3.49	Acuerdo del Comité de Finanzas sobre los objetivos de un estudio amplio de la gestión de riesgos a escala de la Organización en el que se aborden todas las formas de riesgo, incluso, pero no solo, los riesgos financieros			Finalizada	Finalizada en 2009
3.50	Desarrollar una estructura de proyecto para poner en práctica una gestión del riesgo para toda la Organización bajo dirección interna, p. ej., organizando un equipo de proyecto y su mandato, obteniendo la capacitación y la orientación externa que sean necesarias, preparando un plan de trabajo, etc.	01.04.2010	30.09.2010	Finalizada	Finalizada en 2010

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.51	Diseño de un modelo adecuado de gestión del riesgo institucional (GRI) para elaborar un marco de GRI personalizado para la Organización, con el apoyo de consultores externos sobre gestión del riesgo institucional. El marco de GRI debe incluir componentes clave que aborden los objetivos, la estrategia, la organización, los procesos de riesgo, la vigilancia y la presentación de informes.	01.04.2010	31.12.2010	Finalizada	Finalizada en 2011
3.52	Empezar a probar con carácter experimental el marco de gestión del riesgo institucional antes de aplicarlo a gran escala.	01.07.2010	30.06.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.53	Basándose en los resultados de la prueba, elaborar un plan integral para aplicar plenamente la gestión del riesgo institucional en toda la Organización.	01.01.2011	30.09.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Proceso de mejora continua en curso
3.54	Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización.	01.07.2011	31.12.2013	En el curso previsto	
	23. Cambio de la cultura - Jim Butler				
	Cambio cultural institucional				
3.30	Preparar el mandato de un facilitador externo y del equipo del cambio, y nombrarlos			Finalizada	Finalizada en 2009
3.31	Elaboración de la perspectiva interna			Finalizada	Finalizada en 2009
3.32	Aplicación de la visión	23.11.2009	31.12.2013	En el curso previsto	
	24. SEGR - Serge Nakouzi				
3.70	Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación	23.11.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
	25. Marco de competencias - Serge Nakouzi				
	Marco de competencias				

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.66	INICIAL- Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas NUEVA - Revisar los perfiles de competencias de todas las familias de puestos, incluidos los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO (FAOR), entre ellas, las competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas	01.05.2010	30.09.2011 31.03.2012 31.12.2012	Demoras importantes	
3.87	Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo 3.66)	01.07.2009	30.09.2011 31.03.2012 31.12.2012	Demoras importantes	
	Función del servicio de recursos humanos				
7.27	Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
	26. Movilidad - Tony Alonzi				
3.61	Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.	23.11.2009	31.12.2010 31.12.2011 30.06.2012	Demoras importantes	
	27. Recursos humanos - Tony Alonzi				
3.37	la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos;	01.01.2009	31.12.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.59	Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo.	01.04.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.60	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión	23.11.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos recurrentes en el programa del PIA para 2012-13
3.62	Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías	23.11.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
3.63	Descentralizar y delegar la capacidad de decisión en el marco de políticas y requisitos claros, incluida la delegación de mayor autoridad desde la Oficina del Director General y por parte de la Administración superior.	01.01.2010	31.12.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.64	Mayor publicidad de las vacantes de la FAO	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011 Costos en el programa del PIA para 2012-13
3.65	Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR	01.01.2010	30.04.2010	Finalizada	Finalizada en 2010
3.67	Introducir la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos			Finalizada	Finalizada en 2009
3.68	Racionalizar el uso de jubilados de la FAO, que no podrán ser contratados hasta seis meses después de su jubilación de la FAO, como mínimo			Finalizada	Finalizada en 2009
3.69	Los consultores, incluidos los jubilados de la FAO, no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos			Finalizada	Finalizada en 2009
3.73	Establecer un fondo de redistribución del personal, financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente por medio de una proporción de los gastos de personal			Finalizada	Finalizada en 2009
3.74	Mejorar la supervisión por la gobernanza de todos los aspectos relativos a las políticas de recursos humanos por conducto del Comité de Finanzas, incluido el uso de consultores			Finalizada	Finalizada en 2009

	Medida integrada del PIA	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Calificación
3.71	Introducir la doble clasificación de puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2.	23.11.2009	31.12.2010	Se ha propuesto su eliminación	
3.72	Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones.	23.11.2009	30.04.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
3.75	Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas: a) preparar propuestas de cambios en el sistema común; b) presentar los cambios a las Naciones Unidas.	01.01.2010	31.12.2013	En el curso previsto	
3.89	Reforzar la capacitación del personal (véase también 3.60)	01.06.2009	31.12.2011	Finalizada	Finalizada en 2011
28. Unidad de Gestión del Programa del PIA - David Benfield					
Mecanismos de gestión de la FAO relativos a la EEI					
4.7	Establecimiento de mecanismos internos de gestión tales como:			Finalizada	Finalizada en 2009
4.8	i) un grupo de apoyo a la reforma;			Finalizada	Finalizada en 2009
4.9	ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el examen exhaustivo y el Equipo del Cambio, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización (descentralizados y centralizados).	01.01.2010	31.12.2014 31.12.2013	En el curso previsto	
7.28	Selección y priorización de iniciativas en curso			Finalizada	Finalizada en 2009
29. Comunicaciones relativas al PIA - Lorraine Williams					
Comunicaciones relativas al PIA					
4.9a	Comunicaciones con los empleados relativas al PIA	01.01.2011	31.12.2013	En el curso previsto	
4.9b	Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA	01.01.2011	31.12.2013	En el curso previsto	

Anexo 2**Boletín del Director General**

FECHA: 19 de enero de 2012

N.º 2012/08

DIRECCIÓN DEL PIA Y DISPOSICIONES DE GOBERNANZA INTERNA

Como indiqué en mi discurso dirigido a los Miembros y al personal, estoy plenamente comprometido a acelerar la aplicación del proceso de renovación de la FAO con vistas a su terminación satisfactoria. A este respecto, me complace anunciar la designación del Dr. Mohammad Saeid Noori-Naeini como mi representante en relación con la renovación de la FAO. Gracias a su experiencia como Presidente Independiente del Consejo de la FAO cuando se llevó a cabo la Evaluación externa independiente (EEI) y como Presidente del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), el Dr. Noori ha impulsado el proceso de renovación desde su inicio y se encuentra en condiciones únicas para ayudar a llevarlo a una conclusión satisfactoria.

La aplicación del Plan inmediato de acción (PIA) debe dejar de centrarse en la ejecución de las medidas del Plan y pasar a orientarse hacia la consecución de beneficios. Esto es lo que los Estados Miembros de la FAO esperan de la Organización y lo que pretendo lograr, de manera que la FAO pueda ir más allá de la renovación y transformarse en una Organización que establezca y ponga en práctica constantemente mejores métodos de trabajo a fin de estar en mejores condiciones para abordar los problemas reales a los que se enfrentan 1 000 millones de personas hambrientas.

Por consiguiente, he decidido poner en marcha una iniciativa de consecución de beneficios por medio de la cual la Organización generará los beneficios esperados del PIA. Mediante esta iniciativa se determinarán los beneficios que han de obtenerse, se fijarán los plazos para conseguirlos y se designará a los directores responsables de su consecución. He decidido delegar en la Unidad de Gestión del Programa del PIA facultades para coordinar esta iniciativa, supervisar su aplicación y seguir su ejecución satisfactoria.

La ejecución del PIA se planificó originalmente como programa de tres años, pero el plazo se amplió en 2009 y pasó a ser de cinco años. Como indiqué en mi discurso dirigido al personal y a los Miembros de la FAO, la Organización no puede seguir reformándose eternamente, por lo que tengo intención de adoptar medidas para acelerar el ritmo de aplicación del PIA en 2012. He delegado facultades en la Unidad de Gestión del Programa del PIA para velar por la aceleración de su aplicación en 2012.

Es necesario asimismo mejorar la eficacia de la aplicación del PIA y hacerla menos burocrática, por lo que he decidido simplificar las disposiciones de gobernanza y gestión internas. Me complace anunciar que el Dr. Noori presidirá una Junta del Programa del PIA simplificada, integrada por el Director de Gabinete interino, el Director General Adjunto (Operaciones), el Director General Adjunto (Conocimiento) y el Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA. El papel de los directores generales adjuntos consistirá en supervisar y coordinar las actividades del PIA y responsabilizarse de la consecución de los resultados relacionados con sus respectivas competencias. La Junta del Programa del PIA se reunirá periódicamente para brindar orientación y dirección generales en materia de políticas y estrategia respecto de la aceleración de la aplicación del PIA, su conclusión satisfactoria y la puesta en práctica de la iniciativa de consecución de beneficios.

Este Boletín del Director General reemplaza al Boletín del Director General n.º 2010/42, publicado el 8 de noviembre de 2010.

José Graziano da Silva

Anexo 3

**Evaluación del Programa del PIA:
Un camino a seguir**

Informe final

MANNET

**Piers Campbell
John Hailey
Verónica Esperanza Hailey
Judith Hushagen**

16 de enero de 2012

Resumen

INTRODUCCIÓN

En este informe, encargado por la Oficina del Inspector General (OIG), se evalúa el proceso de reforma de la FAO desde 2007. Se presentan también recomendaciones sobre cómo puede la Organización optimizar los beneficios del Plan inmediato de acción (PIA) para seguir avanzando en un proceso constante de fortalecimiento institucional.

El proceso de reforma comprende una amplia variedad de iniciativas de fortalecimiento institucional destinadas a fortalecer la capacidad de la FAO, acordadas y financiadas por los Miembros de la FAO. Se han sentado las bases fundamentales. El Plan inmediato de acción (PIA) ha venido desempeñando hasta la fecha su función en cuanto plan *inmediato* de acción. No obstante, la atención en la mayoría, si no en todas, las medidas se ha centrado a nivel superficial, desatendiendo importantes aspectos del desarrollo institucional. Es necesario asegurar los beneficios de la transformación y renovación institucional deseada por los Miembros.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REFORMA

En septiembre de 2007, en el marco de la Evaluación Externa Independiente (EEI) se elaboró un amplio conjunto de recomendaciones para la renovación de la FAO a través de una "estrategia de reforma con crecimiento orientada a la transformación".

Para examinar las recomendaciones de la EEI, se estableció un comité especial de la Conferencia (CoC-EEI) que había de trabajar en estrecha colaboración con la Administración a fin de elaborar el PIA. El PIA suscitó una energía considerable entre los directivos y el personal, y dio lugar a un gran número de medidas; algunas representaban el cambio institucional general, mientras que otras constituían medidas relativamente pequeñas que los directivos responsables podían aplicar con relativa rapidez.

Según los informes presentados en octubre de 2011, 143 medidas del PIA se habían completado para el final de 2010, otras 46 medidas se habían completado para el final de octubre de 2011, y otras 33 medidas se tenía previsto completarlas para el final de diciembre 2011.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL PIA

La evaluación se basa en siete principios de cambio y reforma institucionales de la FAO.

Visión y finalidad

La gestión eficaz del cambio está modelada e impulsada por una visión convincente y una claridad de fines que están relacionados, en primer lugar, con los resultados y los efectos programáticos deseados y, en segundo lugar, con la Organización que los Miembros y los Miembros desean crear. Se emprendió un esfuerzo importante en 2008-9, por parte de los Miembros, en reconsiderar las prioridades estratégicas de la Organización y hacer frente a las decisiones y dilemas estratégicos con que se enfrentaba la FAO. Este esfuerzo condujo a la formulación de un nuevo marco estratégico para 2010-19. Lamentablemente, la Organización no aprovechó al máximo esta oportunidad para realizar las elecciones estratégicas fundamentales. Se ha iniciado recientemente un proceso de revisión del Marco estratégico, que puede tener amplias repercusiones en los programas y en el diseño de la estructura orgánica tanto de la Sede como de la red sobre el terreno. Se realizaron, además, algunos trabajos iniciales para definir otro aspecto de la visión: la *organización* que los Miembros y la Administración desean crear.

El proceso de cambio

El PIA se basó en una evaluación general del entorno de la FAO. Si bien era ambicioso en cuanto al alcance, no adoptó un enfoque holístico del cambio institucional. Había demasiados proyectos y

medidas fragmentados, y el enfoque carecía de cohesión. Muchos de los proyectos se ocupaban de los aspectos de superficie frente a los aspectos más profundos de las cuestiones sistémicas. El deseo de completar, de manera relativamente mecánica, un gran número de medidas indicaba que eran escasos los intentos de evaluar la disposición y la receptividad de la FAO respecto al cambio, para establecer las prioridades y el orden de las distintas medidas del PIA, o para examinar la capacidad de la Organización de absorber el cambio.

La red sobre el terreno

Una presencia sólida sobre el terreno es esencial para lograr la transformación prevista de la FAO. Una serie de indicadores sugieren, sin embargo, que hay motivos de grave preocupación acerca de la red sobre el terreno, y que dicha red puede representar uno de los mayores riesgos con que se enfrenta la FAO. Si bien se han adoptado varias decisiones normativas fundamentales relativas a la presencia sobre el terreno y que actualmente se están aplicando, quedan todavía muchas cuestiones por resolver. Cabe señalar entre ellas las relacionadas con el diseño, la diferenciación de funciones, la asignación de recursos, la capacidad de gestión, la capacidad de prestación de apoyo, los controles y la rendición de cuentas institucionales.

Bases institucionales

El PIA se ha centrado en la creación de capacidad en las bases institucionales, y gran parte se ha logrado ya. La mayor parte de las medidas del PIA se han finalizado o estaba previsto finalizarlas para el final de 2011; cuatro de las medidas principales están todavía por ser elaboradas: la gestión orientada a los resultados, la gestión del riesgo institucional, la gestión de recursos humanos, y el Sistema mundial de gestión de recursos (GRMS), anteriormente conocido como Oracle R12 y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

Resortes del cambio

Los resortes del cambio suelen centrarse en cuestiones sistémicas institucionales y tratan de abordar los factores que pueden socavar el proceso del cambio. La labor del equipo de cambio de la cultura ha sido impresionante. Han venido impulsando una serie de conceptos e iniciativas que deberían haber tenido mucho mayor relieve en el PIA, en particular el liderazgo, la excelencia profesional, el rendimiento y la rendición de cuentas respecto de los resultados. Nuestras inquietudes principales se refieren a que la iniciativa del cambio de la cultura se emprendió como proyecto separado y que al parecer ha funcionado en gran medida de manera autónoma, y los dirigentes no estaban comprometidos o presionados a participar como agentes fundamentales del cambio.

Gestión de la reforma

La administración superior de la FAO ha invertido en medida considerable en el proceso del PIA. El PIA ha podido contar siempre con alguna forma de motor a disposición y ha tenido acceso a importantes recursos financieros. Sin embargo, los proyectos no se han planificado con sólidos productos y resultados o con buenos parámetros de los indicadores de rendimiento. La escala de los informes sobre el PIA a los Miembros es única tanto en cuanto al volumen como a la frecuencia. En los dos últimos años, se ha prestado una atención encomiable a los beneficios del PIA en la presentación de informes, no obstante las dificultades debidas a las deficiencias de planificación mencionadas anteriormente.

La colaboración de los Miembros en la gestión de la reforma

El PIA fue el resultado de una colaboración extraordinaria de los Miembros, que participan con gran interés en el PIA y sus procesos. No obstante, la activa participación de los Miembros ha tenido algunas consecuencias no deseadas. Invadiendo el espacio normalmente ocupado por la Administración puede que hayan socavado involuntariamente el liderazgo de la Administración respecto del PIA.

Evaluación general del PIA

El PIA suscitó claramente expectativas muy altas entre los Miembros, la Administración y el personal. Creemos que estas expectativas eran y siguen siendo poco realistas. Tal como está concebido, el PIA no podrá realizar la transformación y renovación que los Miembros se proponían alcanzar cuando aprobaron las recomendaciones de la EEI. Las medidas del PIA son importantes para ponerse al día en la dotación de sistemas, pero faltan varios elementos fundamentales para que el PIA pueda llevar a un cambio y transformación sustanciales.

Al decir esto no somos pesimistas sobre las perspectivas de alcanzar las aspiraciones expresadas en la EEI y el PIA. Los cambios que transforman se logran sólo dedicando una atención sostenida e integrada durante varios bienios. Muchas organizaciones comienzan centrándose en los sistemas y procesos y, luego, en una segunda fase de la reforma, abordan los cambios más fundamentales y sistémicos en las prioridades estratégicas, la estructura orgánica y la cultura institucional.

OPTIMIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS SEGÚN SE AVANZA

Creemos que el proceso del cambio debe continuar, pero con una variación importante del enfoque. La iniciativa de reforma del PIA debería pasar de un programa de reformas relativamente estático a un *proceso* de fortalecimiento institucional en que la mejora continua constituya la forma natural y normal de funcionamiento.

Visión y finalidad

La revisión del Marco estratégico iniciado recientemente puede llegar a producir amplias repercusiones en los programas y la estructura orgánica de la Sede y la red sobre el terreno. Esta revisión debería complementarse con el trabajo sobre la visión interna, en que la atención debería centrarse en la estructura orgánica, especialmente con respecto a las funciones de la Sede/la red sobre el terreno, el perfil de la fuerza de trabajo, la asignación de recursos y las funciones directivas.

Diseño del proceso de fortalecimiento institucional

Más adelante, el proceso de fortalecimiento institucional debería desarrollarse en torno a tres grupos de iniciativas: la red sobre el terreno, los fundamentos institucionales y los resortes del cambio.

Fortalecimiento de la red sobre el terreno

Debería realizarse una evaluación rápida de la organización de la red y el programa de las oficinas sobre el terreno, teniendo en cuenta los resultados de las auditorías y las evaluaciones. La evaluación permitiría determinar los obstáculos sistémicos que podrían impedir a la FAO construir una sólida presencia sobre el terreno y sentar las bases que impulsen el cambio en un conjunto muy complejo de sistemas que interactúan entre sí.

Bases institucionales

Cuatro de los proyectos principales del PIA se encuentran todavía en fase de elaboración. Todos ellos son indispensables para llegar a ser una organización eficaz y moderna, y los programas de la FAO no pueden mejorar significativamente sin ellos. Estos sistemas requieren ser completados, para lo cual se necesitarán inversiones continuas, así como un enfoque constante en su diseño, gestión y ejecución de una manera fundamentalmente diferente.

La FAO debería dar prioridad a la gestión de recursos humanos, que requieren un fortalecimiento considerable. La gestión orientada al logro de resultados es un sistema muy importante y su aplicación debería modelarse teniendo en cuenta la reciente revisión de la Oficina del Inspector General, a fin de asegurar que el enfoque basado en resultados esté integrado en los sistemas de planificación, presupuestación y supervisión estratégicos de la FAO. El sistema de gestión de recursos mundiales entraña una importancia vital. La gestión del riesgo institucional debería integrarse en los otros sistemas. Debería realizarse también una evaluación a fondo de la función de gestión ejecutiva, y sería muy conveniente emprender una revisión de la asignación de los recursos de personal.

Resortes del cambio

El proceso de fortalecimiento institucional debería ser impulsado por los siguientes seis resortes del cambio:

El primero, la *movilidad*, es esencial para una organización con una importante presencia sobre el terreno. Tenemos entendido que hay una nueva política en cartera, pero tememos que no producirá ningún efecto a menos que el Director General la impulse y ponga mayor fuerza en su aplicación. El segundo es el de las *realizaciones y la rendición de cuentas*, y hay una necesidad particular de determinación y capacidad para hacer frente a casos evidentes de falta de rendimiento; el nuevo sistema SEGR por sí solo tendrá escasos efectos. En cuanto al tercer resorte, *liderazgo y gestión*, es necesario cambiar radicalmente las expectativas sobre las funciones de los dirigentes en liderar el cambio y la gestión de su personal. Este cambio de mentalidad debe ir acompañado de capacitación, instrumentos, apoyo y rendición de cuentas.

Mientras la reflexión estratégica en curso abordará el cuarto resorte, *innovación de los programas*, es necesario impulsarlo con mayor fuerza, ya que parece haberse perdido en el PIA. El quinto resorte, *simplificación de los procesos*, debe centrarse en la parte inicial, es decir, en hacer la vida laboral de las oficinas sobre el terreno más eficaces eliminando la burocracia innecesaria. Además, las mejoras en los procesos representan una posible fuente importante de ahorro en las funciones de apoyo. El sexto resorte, *trabajo en equipo interfuncional e interdisciplinario*, apareció en la EEI y representa uno de los tres principales pilares del proyecto de cambio de cultura. Deseable en sí mismo, resulta esencial en el contexto de los debates actuales sobre el Marco estratégico.

Gestión del proceso de cambio

El proceso de fortalecimiento institucional requiere el pleno apoyo y compromiso del Director General. Todo el personal directivo de categoría superior debe actuar como modelo para el resto del personal mostrando claramente su compromiso respecto del proceso de cambio.

La Unidad de Gestión del Programa debería transformarse en un equipo de desarrollo institucional. Este equipo debería actuar como el motor del proceso y respaldar los equipos de cambio locales en la sede y las oficinas sobre el terreno. El equipo debería ser dirigido por un directivo superior que tenga la autoridad de intervenir para ayudar a eliminar los obstáculos y asegurar la integración. Debería elaborarse un plan general de ejecución. La evaluación y la gestión de riesgos constituirían un componente integral del plan. Todas las iniciativas actuales y futuras en el proceso del cambio deberían estar sujetas a rigurosos procedimientos de planificación, haciendo hincapié en los productos y resultados y con medidas de rendimiento verificables a ambos niveles.

Participación de los Miembros en la reforma de la estructura de gobierno

Con el fin de fortalecer la confianza entre los Miembros y la Administración superior y asegurar su apoyo constante al proceso en curso de fortalecimiento institucional, recomendamos que la Dirección General estimule a los Miembros y colabore con ellos para:

- elaborar sistemas mejorados que ayuden a los Miembros a adoptar decisiones sobre las prioridades estratégicas, programáticas y de gestión;
- diferenciar claramente las funciones de los Miembros y del Director General con respecto a la gestión de la Organización con miras a mejorar la gobernanza de la Organización y aclarar las responsabilidades del Director General en materia de gestión;
- mejorar la calidad de la presentación de informes del proceso de fortalecimiento institucional a los Miembros, centrando la atención en los resultados fundamentales y en los correspondientes parámetros de rendimiento, cosa que naturalmente contribuirá a reducir el volumen de la presentación de informes.

Estas recomendaciones implican que aún queda mucho por hacer para fortalecer la gobernanza de la FAO, en el espíritu de las recomendaciones de la EEI y sobre las bases establecidas por las medidas del PIA sobre la gobernanza.

CONCLUSIÓN

El proceso de reforma ha dado lugar a una amplia gama de iniciativas destinadas a desarrollar la capacidad de la FAO. Se han establecido algunas bases importantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos, si no en todos, la atención se ha centrado a nivel superficial, y esto por sí solo no puede traer consigo la transformación y renovación institucional deseada por los Miembros.

El PIA ha logrado su objetivo como plan *inmediato* de acción, y las medidas no finalizadas todavía deberían completarse e incorporarse lo antes posible. El enfoque de fortalecimiento institucional a largo plazo debe abordarse con cuidado para impulsar un cambio más fundamental y sistémico. Al elaborar un plan para la transición, es importante pensar en la secuencia y la integración de los diferentes esfuerzos, así como en la receptividad genuina respecto del cambio.

El camino a seguir propuesto en este informe ayudará a la FAO lograr un cambio que represente una transformación. La FAO debe construir una red sólida sobre el terreno, debe seguir fortaleciendo las bases institucionales esenciales, especialmente por lo que respecta a la gestión de recursos humanos, y debe seguir impulsando el cambio sistémico y cultural.