

## Resumen

1. Este informe de situación sobre el Plan inmediato de acción (PIA) cubre el período de julio a septiembre de 2010. Los jefes de proyecto del PIA han dado cuenta de buenos progresos en general, cuyos detalles se presentan en la Sección I del informe.
2. Además de avanzar en las distintas medidas del PIA, ha habido una actividad importante a nivel del programa del PIA. En respuesta a las peticiones de miembros formuladas en la reunión de junio del CoC-EEI, se han llevado a cabo trabajos para simplificar y configurar el programa del PIA de forma cualitativa en términos de beneficios tangibles. Estos trabajos configuran el programa del PIA en términos de sus principales ventajas y vincula estas a las principales medidas del PIA. El resultado de alto nivel de esta labor es una declaración de los beneficios generales del programa del PIA en el que una FAO reformada:
  - *dirigirá todas las medidas encaminadas a lograr resultados claramente definidos a fin de liberar al mundo del hambre y contribuirá a mejorar los niveles de vida de manera sostenible. Este objetivo se logrará mediante una mejor gobernanza, de modo que haya claridad en las necesidades de los miembros y mejores prácticas de gestión interna y ello permita responder a dichas necesidades;*
  - *garantizará que todos sus recursos, en todos los lugares del mundo, trabajen en sinergia y en colaboración productiva con los asociados externos para lograr el mayor impacto posible;*
  - *dispondrá de una fuerza laboral equilibrada y motivada que trabajará en un entorno propicio, con el conocimiento y la experiencia necesarios para cumplir mejor su mandato;*
  - *se beneficiará de servicios de apoyo orientados al cliente y simplificados y será capaz de proporcionar en tiempo oportuno información fiable, financiera y sobre otros recursos, de la forma más rentable posible.*
3. Siempre y cuando los miembros así lo aprueben, este enfoque impulsado por los beneficios, que se presenta con más detalle en la Sección II, podría servir de base para el futuro seguimiento y presentación de informes sobre la realización de los beneficios del PIA.
4. Como se indica en el informe para la reunión de junio del CoC-EEI, el programa del PIA conlleva riesgos y desafíos. La Administración ha participado plenamente en una importante actividad de evaluación de riesgos llevada a cabo por un consultor externo en la que se consideran los riesgos asociados con este importante programa de cambio y las medidas para hacer frente a ellos a fin de lograr beneficiarse de la reforma. El resumen del informe de evaluación de Riesgos del PIA se incluye como anexo III del presente informe de situación. Este informe se presentó a finales de septiembre y está siendo examinado por la Administración.

5. El informe de evaluación de riesgos pone de relieve los riesgos para cada proyecto del PIA, y también a nivel de programa. A nivel de proyecto proporciona un mecanismo para dar prioridad a los riesgos y proporciona un registro de riesgos, junto con las medidas de mitigación asociadas elaboradas por los jefes de proyecto. La Administración y los jefes de proyecto van a trabajar durante el resto del año 2010 para poner en marcha medidas de mitigación que reduzcan o eliminen los riesgos importantes para una ejecución satisfactoria del PIA. La Administración también trabajará con los jefes de proyecto para mantener al día el registro de riesgos conforme surjan nuevos riesgos y las medidas de mitigación reduzcan la probabilidad de que los riesgos identificados se produzcan.
6. A nivel del programa del PIA en general el informe recomienda cambios para fortalecer la gobernanza interna del PIA. Estas recomendaciones incluyen el establecimiento de un Comité del Programa del PIA, el fortalecimiento de la función de gestión del programa, la introducción de normas más rigurosas para los proyectos y la realización de un análisis de la dependencia. Además del mantenimiento al día continuo del registro de riesgos, se prevé que se realicen más evaluaciones de riesgos periódicas como medida de aplicación de las mejores prácticas para un programa de cambio de tal magnitud.
7. Se informó al CoC-EEI en junio que la Administración realizaría una encuesta a los empleados y se ha contratado a una organización externa para llevarla a cabo. Sin embargo, debido a las exhaustivas consultas previas, la fecha de puesta en marcha de la encuesta en línea se ha pospuesto a noviembre de 2010. Se presentan más detalles sobre el Plan general de comunicación y participación del PIA en la Sección II, y la Administración informará sobre los resultados de la encuesta a los empleados en la próxima reunión del CoC-EEI.
8. En la reunión de junio del CoC-EEI, los miembros solicitaron una estimación total de las necesidades financieras para la ejecución del PIA en 2012-13. Esta se ha elaborado y los jefes de proyecto también han aprovechado la oportunidad ahora que se acerca la mitad del bienio para revisar los gastos de 2010 y la distribución entre los proyectos del PIA de los presupuestos para 2010/11.
9. A finales de septiembre de 2010 el gasto efectivo y comprometido del programa del PIA asciende a 10,01 millones de USD y los jefes de proyecto prevén un gasto total para el año 2010 de 16,82 millones de USD. A este gasto previsto de 16,82 millones de USD para el año 2010 hay que añadir el saldo arrastrado de 2009 por valor de 3,08 millones de USD del Fondo Fiduciario del PIA que se utilizará en su totalidad en 2010. Por ello se prevé que los gastos totales en relación con el PIA en 2010 asciendan a 19,9 millones de USD.
10. El programa del PIA para 2012/13 se ha elaborado teniendo en cuenta las implicaciones de las decisiones adoptadas en 2009 para reducir el alcance de algunas medidas del PIA e introducir retrasos y prórrogas en otras con el fin de reducir los costos del PIA proyectados para 2010/11 de 59,8 millones de USD a 38,6 millones de USD sobre la base del proyecto de Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) (C2009/15, párrafo 115). A ello se han

sumado los costes y ahorros del Examen exhaustivo correspondientes a 2012/13. El programa del PIA resultante para 2012-13 se estima en 15 millones de USD para el bienio. Para llegar a este coste estimado la Administración ha partido de la base de que no se restablecerían las reducciones en el alcance introducidas en 2009.

11. Además del programa del PIA para 2012/13 deben añadirse los costes recurrentes (32,5 millones de USD) y los ahorros recurrentes (8 millones de USD) bienalizados del programa del PIA para 2010/11 por un valor total de 24,5 millones de USD ya que estos representan un compromiso en curso resultante del programa para 2010/11.
12. En total los costos del programa del PIA para 2012-13 suman 39,5 millones de USD (costos netos bienalizados de 24,5 millones de USD, más los nuevos costos y ahorros correspondientes al PIA por valor de 15 millones de USD). Estos costos son estimaciones preliminares y se presentarán cifras actualizadas en el PTP para 2012-13.

## **Introducción**

13. Este informe de situación del PIA abarca el período julio-septiembre de 2010. Durante este período se ha seguido progresando bien en general en la adopción de medidas del PIA. Además de avanzar con las distintas medidas del PIA, los jefes de proyectos han participado plenamente en este período en la evolución a nivel de programa, como se indicó en el informe de situación de junio de 2010:
  - a. en respuesta a las peticiones de miembros formuladas en la reunión del CoC-EEI de junio de que se lograra un equilibrio más adecuado entre el grado de detalle proporcionado en los informes de situación (relacionado con el aspecto de rendición de cuentas de los informes que se presentan a los órganos rectores), y el deseo de obtener análisis más cualitativos y presentados de forma más sencilla, los jefes de proyecto han participado en una labor amplia para simplificar y configurar el programa del PIA de manera cualitativa en términos de beneficios tangibles para los miembros;
  - b. como se indicaba en el informe para la reunión de junio del CoC-EEI, el programa de grandes cambios del PIA trae consigo riesgos y desafíos y los jefes de proyecto han participado plenamente en una labor importante de evaluación de riesgos para considerar los riesgos en los proyectos del PIA, entre proyectos y a nivel de la Organización;
  - c. se informó al CoC-EEI en junio de que la Administración realizaría una encuesta a los empleados y proporcionaría los primeros resultados al CoC-EEI en su reunión de octubre de 2010. Se ha adjudicado un contrato a la organización externa que llevará a cabo el estudio y que está trabajando ahora con un equipo de la FAO para elaborar las preguntas de la encuesta. Sin

embargo, ahora está previsto que la encuesta se realice en noviembre, en lugar de septiembre/octubre, y la presentación de los resultados de la encuesta al CoC-EEI se retrasará hasta la próxima reunión;

- d. en respuesta a las solicitudes de miembros para examinar una estimación total de las necesidades financieras para la ejecución del PIA en 2012-13 se han elaborado estimaciones de costos preliminares y las cifras actualizadas se presentarán en el PTP para 2012-13. Los jefes de proyecto también han aprovechado la oportunidad ahora que se acerca la mitad del bienio para revisar los presupuestos de 2010/11 y hacer ajustes entre los proyectos dentro del presupuesto general acordado<sup>1</sup>.
14. El esquema del informe de situación se ha modificado en respuesta a las peticiones de los miembros y para reflejar las actividades antes mencionadas a nivel del programa. Consta de cuatro secciones y cinco anexos:

**Sección I – Información actualizada sobre los progresos** es una sección resumida que describe los progresos más notables realizados en el marco del PIA durante el periodo de referencia;

**Sección II – Gestión del programa del PIA** incluye el análisis cualitativo solicitado del programa del PIA en términos de beneficios tangibles para sus miembros, la evaluación del riesgo en el marco del PIA y la estrategia para las comunicaciones del personal, incluida la encuesta a los empleados;

**Sección III - Presupuesto y gasto del PIA en 2010-11** proporciona un resumen de la evaluación del presupuesto de los proyectos del PIA para 2010-11 y los gastos del PIA para 2010.

**Sección IV (Programa del PIA para 2012-13)** proporciona un resumen de las actividades del PIA y los costes asociados para 2012/13.

**Anexo I – Relación detallada de los resultados obtenidos en el período objeto de este informe** proporciona información detallada, proyecto por proyecto, sobre los progresos realizados en el período de junio a septiembre de 2010;

**Anexo II - Actividades planificadas para el siguiente período de notificación** proporciona información detallada, proyecto por proyecto, sobre las actividades previstas para el período cubierto por el próximo informe (septiembre a diciembre de 2010);

**Anexo III – Resumen del informe sobre la evaluación de riesgos del PIA** contiene el resumen del informe de evaluación del riesgo vinculado al PIA;

---

<sup>1</sup> Puede consultarse un análisis de los presupuestos para 2010/11 y la propuesta de programa del PIA para 2012/13 en el informe del Comité de Finanzas de octubre de 2010 (FC 135/7 – Plan inmediato de acción: Plan financiero para 2010-2011 y estimaciones de las necesidades financieras para 2012-2013).

***Anexo IV - Contribuciones al Fondo fiduciario******Anexo V - Variaciones principales - Revisiones presupuestarias del Programa del PIA para 2010/11.*****Sección I - Información actualizada sobre los progresos****Principales logros – Julio a septiembre de 2010**

15. Se indican a continuación los principales logros relativos a este período. En el Anexo 1 figura un cuadro comparativo detallado de las actividades realizadas en el período abril – junio de 2010 con respecto a las actividades previstas en el informe presentado al CoC-EEI en abril de 2010.
16. Los logros en este período se han visto afectados por la brevedad del período de referencia y por las ausencias de los equipos de proyectos vinculadas al verano. Las áreas en las que se han producido los principales logros son la gestión del riesgo institucional, la tecnología de la información, los recursos humanos y la presupuestación, la programación y el seguimiento basados en los resultados.
17. El proyecto relativo a la gestión del riesgo institucional ha elaborado un informe de justificación (beneficios, objetivos, alcance, gobernanza, recursos necesarios, plan de trabajo) para la integración de la gestión del riesgo institucional con el enfoque de la FAO de gestión basada en los resultados. Esto se basa en un estudio de las mejores prácticas en las organizaciones de las Naciones Unidas, la experiencia con la evaluación del riesgo en el marco del PIA, el asesoramiento de expertos y consultas con las partes interesadas a nivel interno. El informe de justificación será considerado por el Comité de Finanzas en su 135.º período de sesiones que se celebrará en octubre de 2010.
18. La cooperación entre el proyecto de tecnología de la información y el proyecto de las normas internacionales de contabilidad del sector público (NICSP) se ha traducido en un principio de decisión para tener un nuevo enfoque sinérgico para el proyecto de mejora de Oracle en el contexto de un programa global de trabajo en relación con la gestión del riesgo institucional, que también incluirá la aplicación de las NICSP. Este enfoque sinérgico debería permitir que otras iniciativas previstas en materia de gestión del riesgo institucional, como el nuevo sistema de viajes, se adopten cuando se lleven a cabo las sustituciones en relación con las NICSP y las normas de contabilidad financiera (FAS). Otros logros en materia de tecnología de la información están relacionados con la mejora de la capacidad de la red en otras 13 oficinas en los países y la puesta en marcha de un servicio de videoconferencia de alta definición en otros cuatro países.
19. El proyecto de recursos humanos da cuenta de los progresos adecuados logrados en varias de las áreas incluidas en el marco estratégico de recursos humanos de la Organización, como la elaboración experimental de tableros de control e informes (parte de la medida relativa a la información y presentación de informes sobre la gestión de los recursos

humanos) y la revisión de la política de movilidad propuesta por el Comité de Recursos Humanos recién formado. También se ha elaborado una metodología revisada de los objetivos de contratación del Departamento junto con la aplicación de procedimientos de selección revisados que requieren de las unidades de contratación que presten especial atención a las cuestiones de género y geográficas. Se han determinado los departamentos y oficinas que acogerán al primer grupo de jóvenes profesionales que van a ser seleccionados entre las más de 2 000 solicitudes que han sido recibidas en respuesta a los esfuerzos de difusión del Programa, para lo cual se ha iniciado la criba correspondiente.

20. El proyecto de programación, presupuestación y seguimiento basados en los resultados ha concluido las directrices para el proyecto experimental de planificación del trabajo a nivel de los países y se han revisado las asignaciones para 2010 con base en los planes de trabajo preparados por todas las unidades. Asimismo, la Secretaría ha preparado un documento de síntesis sobre los resultados del debate de las prioridades por las Conferencias Regionales y los comités técnicos para que el Comité del Programa lo examine en su periodo de sesiones de octubre y ha elaborado un esquema anotado para los dos informes principales sobre el seguimiento y la ejecución destinados a los órganos rectores.
21. El proyecto del PCT ha realizado importantes esfuerzos para clarificar el proceso de obtención de apoyo técnico y autorización de los proyectos del PCT en un marco descentralizado. Mientras que en las oficinas regionales para Europa (REU), América Latina y el Caribe (RLC) y el Cercano Oriente (RNE) se han contratado oficiales del PCT, los retrasos en la selección de los oficiales del TCP han provocado un aplazamiento de la puesta en marcha del Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS) debido a la capacidad insuficiente para apoyar la puesta en marcha y una ralentización en las actividades de formación previstas.
22. Con respecto a la descentralización, fue necesario empezar la revisión de la Circular sobre responsabilidades y relaciones con el fin de apoyar una mayor coherencia dentro de las líneas de dependencia jerárquica recientemente establecidas. Asimismo, se ha sometido al examen de la Administración superior una nota de presentación de un sistema de evaluación comparativa de las oficinas descentralizadas que permitirá presentar informes y realizar un seguimiento sobre la base del rendimiento.
23. En cuanto a la administración, el proyecto de gestión de registros ha elaborado un informe de justificación detallado, ha terminado de contratar al equipo del proyecto y ha empezado a rediseñar la tecnología del proceso y a reformular políticas.

### **Objetivos principales – Octubre a diciembre de 2010**

24. Para el próximo período de referencia (octubre a diciembre de 2010), los jefes de proyecto centrarán la atención en una amplia variedad de objetivos, de los cuales los más importantes se señalan a continuación. Véanse los detalles completos en el Anexo 2, en el que los jefes de proyecto también informan sobre los hitos más importantes para dicho

período y proporcionan una evaluación de los riesgos principales a los que habrá que enfrentarse.

25. A fin de establecer los cimientos de la gestión basada en resultados, se hará hincapié en la publicación de directrices sobre el seguimiento de la ejecución y la presentación de informes sobre la base de los resultados así como la puesta en marcha del sistema, el inicio del proceso experimental de planificación del trabajo de las oficinas en los países y el apoyo a la preparación de sus planes de trabajo. El marco de rendición de cuentas también se concluirá y publicará junto con el marco de políticas y las directrices institucionales sobre el proceso de preparación del PTP. La Secretaría también ayudará con informes sobre las prioridades para el resto de períodos de sesiones de los comités técnicos y las Conferencias Regionales, así como del Comité del Programa y el Consejo, a fin de usarlos en la preparación del PTP para 2012-13.
26. Los esfuerzos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) se centrarán en formar y destinar personal a las oficinas regionales así como en dar prioridad al apoyo a la puesta en marcha de nuevos módulos de gestión de proyectos basados en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS). Las actividades de descentralización se beneficiarán de las deliberaciones del Comité del Programa en su período de sesiones de octubre de 2010 sobre las evaluaciones relativas al fomento de la capacidad en África y la programación por países y la evaluación comparativa entre estos.
27. El proyecto de tecnología de la información mejorará la capacidad de la red para otros siete países y aplicará la estructura y procedimientos revisados de gobernanza de las TI. Se empezará a implantar la nueva Release 12 de la aplicación Oracle (R12) junto con la propuesta de programa de trabajo relativo a la planificación empresarial de recursos (ERP), incluidas las NICSP.
28. La reforma de los sistemas administrativos y de gestión ha impuesto la necesidad de alcanzar algunas metas importantes, como la incorporación de observaciones y comentarios en la Sección 507 revisada del Manual sobre las cartas de acuerdo y la presentación de la versión definitiva de la Sección 507 revisada del Manual para su aprobación. En relación con el Equipo de Contratación Pública Conjunta, se prevén varias licitaciones conjuntas de alto valor de la FAO, el FIDA y el PMA (valor total de 25 millones de USD) en su plan de licitaciones para 2010 que se adjudicarán en noviembre-diciembre, con efectos en 2011.
29. El Equipo del Cambio de Cultura elaborará un programa importante de sensibilización acerca de la gestión del cambio para los altos directivos y prestará asesoramiento y asistencia a los equipos locales de cambio tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas.
30. Las medidas de apoyo de la Administración al programa del PIA prevén principalmente las actividades necesarias derivadas de las recomendaciones de la evaluación de riesgos del PIA, la aplicación de la hoja de ruta para la comunicación y la participación así como la

puesta en marcha de la encuesta a los empleados y el análisis de los resultados correspondientes.

## Sección II. Gestión del programa del PIA

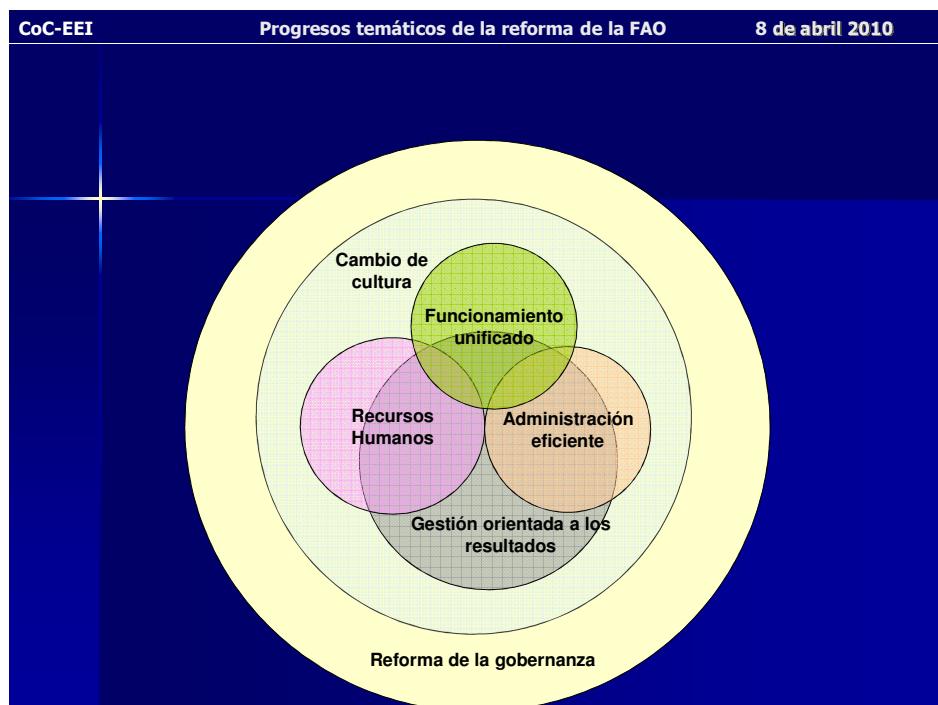
31. En esta sección se describen los progresos realizados en tres actividades en las que ha habido avances significativos a nivel del programa del PIA:

- Beneficios del programa del PIA
- Evaluación de riesgos del PIA
- Programa de comunicación y participación del PIA.

### Beneficios del programa del PIA

32. En la reunión del CoC-EEI celebrada en junio de 2010 se pidió a la Administración un análisis más cualitativo, presentado de forma más simple, del programa del PIA. Al elaborar este análisis cualitativo, los jefes de proyecto utilizaron el marco de alto nivel que divide el programa del PIA en seis áreas temáticas (cf. figura 1) que ya se ha presentado a los miembros.

*Figura 1 - Áreas temáticas de reforma de la FAO*



33. Los principales beneficios que se derivan de cada área temática se analizaron para presentar una declaración de alto nivel de los principales beneficios tangibles para los Miembros derivados del programa del PIA. Cada elemento de la declaración de alto nivel está vinculado a las principales medidas del PIA para asegurar que los beneficios se pueden lograr completando el programa del PIA y también proporcionando un marco para la presentación de informes sobre los progresos en la consecución de beneficios.

### **Declaración de alto nivel sobre los beneficios de la reforma del PIA**

34. La FAO reformada:

- *dirigirá todas las medidas encaminadas a lograr resultados claramente definidos a fin de liberar al mundo del hambre y contribuirá a mejorar los niveles de vida de manera sostenible. Este objetivo se logrará mediante una mejor gobernanza, de modo que haya claridad en las necesidades de los miembros y mejores prácticas de gestión interna y ello permita responder a dichas necesidades;*
- *garantizará que todos sus recursos, en todos los lugares del mundo, trabajen en sinergia y en colaboración productiva con los asociados externos para lograr el mayor impacto posible;*
- *dispondrá de una fuerza laboral equilibrada y motivada que trabajará en un entorno propicio, con el conocimiento y la experiencia necesarios para cumplir mejor su mandato;*
- *se beneficiará de servicios de apoyo orientados al cliente y simplificados y será capaz de proporcionar en tiempo oportuno información fiable, financiera y sobre otros recursos, de la forma más rentable posible.*

### **Vínculos con las seis áreas temáticas y las medidas del PIA**

35. Estos beneficios principales de la reforma derivados del PIA se pueden clasificar en cada una de las seis áreas temáticas de la reforma y en relación con las principales medidas del PIA que sustentan cada área temática para garantizar que todos los beneficios se realicen completando el programa del PIA y proporcionar un marco para la presentación de informes sobre los progresos en el logro de beneficios<sup>2</sup>.
36. Gestión orientada a los resultados (Centrar la atención en las necesidades de los Miembros a través de la programación basada en resultados, el seguimiento, la presentación de informes y la movilización de recursos).

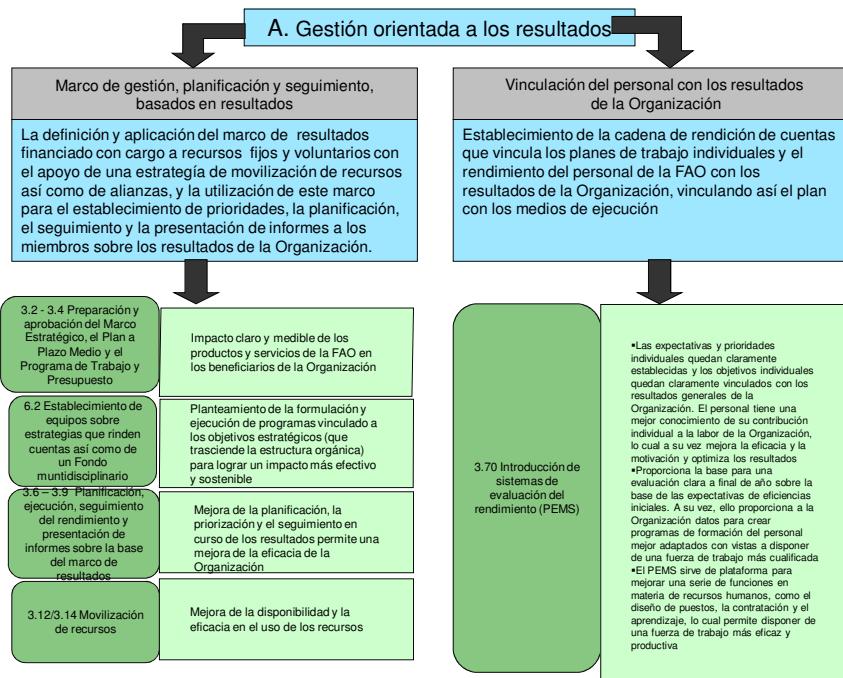
---

<sup>2</sup> Cabe señalar que, si bien en aras de la simplificación, los beneficios de las actividades del PIA se presentan por área temática, en realidad algunos de estos beneficios se aplican a una serie de áreas temáticas. Por ejemplo, los beneficios del proyecto relativo a las NICSP se asocian principalmente con “una administración eficiente”, aunque los beneficios se aplican también a otras áreas temáticas, especialmente el “funcionamiento unificado”.

*Principal beneficio:* Un impacto claramente definido y consensuado de la Organización en los beneficiarios, y medios mensurables para lograrlo.

37. El objetivo primordial de la reforma de la FAO es el de transformarla en una Organización cuya gestión esté orientada a la obtención de resultados. Para ello es preciso lograr dos elementos: la articulación clara de los objetivos de los Miembros y, en este contexto, el diseño y la obtención de resultados mensurables con un impacto claro.

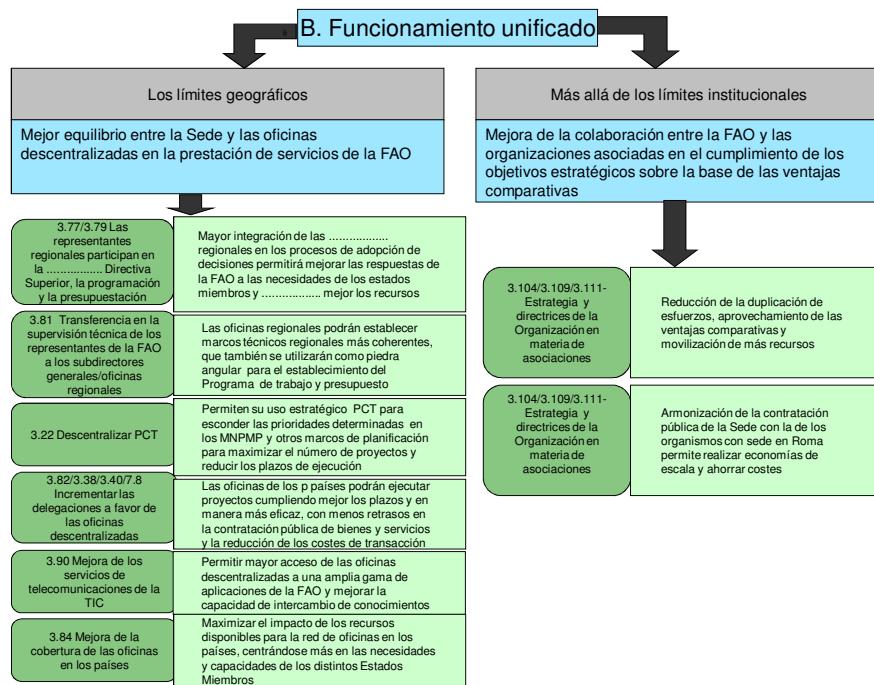
Para lograr este beneficio de la Organización, debe obrarse satisfactoriamente en dos áreas. El marco de *gestión basada en resultados - Planificación y seguimiento*, que debe garantizar que se establezca el marco necesario y se midan, sigan y notifiquen los resultados y la *Vinculación del personal con los resultados de la Organización*, que vincula el plan con los medios de ejecución.



Funcionamiento unificado (mediante la armonización de las estructuras, las funciones y las responsabilidades de la FAO con el marco de resultados).

*Principal beneficio:* Todos los recursos de la Organización en todos los lugares del mundo y los asociados externos, trabajan en sinergia y complementariedad para lograr los resultados de la Organización dentro del marco basado en resultados.

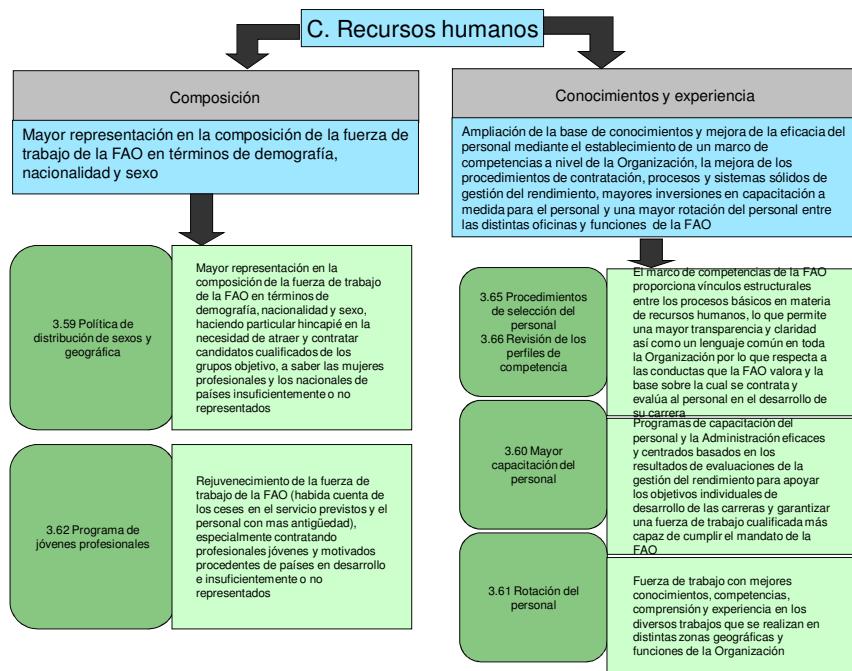
38. Con el fin de funcionar de manera unificada, la FAO debe hacer trabajar a todos sus recursos en sinergia *más allá de las fronteras geográficas*, es decir, con independencia del lugar en que se encuentran y *más allá de las fronteras institucionales*, de modo que se persigan y logren sinergias y eficiencias con las organizaciones asociadas.



39. Recursos Humanos (Transformar la función de los recursos humanos para mejorar la prestación de servicios, adoptando un enfoque de colaboración más estratégico en materia de gestión de los recursos humanos y aumentando la inversión en la formación del personal).

*Principal beneficio:* Permite disponer de una fuerza laboral capaz, eficaz y motivada en mejores condiciones para cumplir el mandato de la FAO.

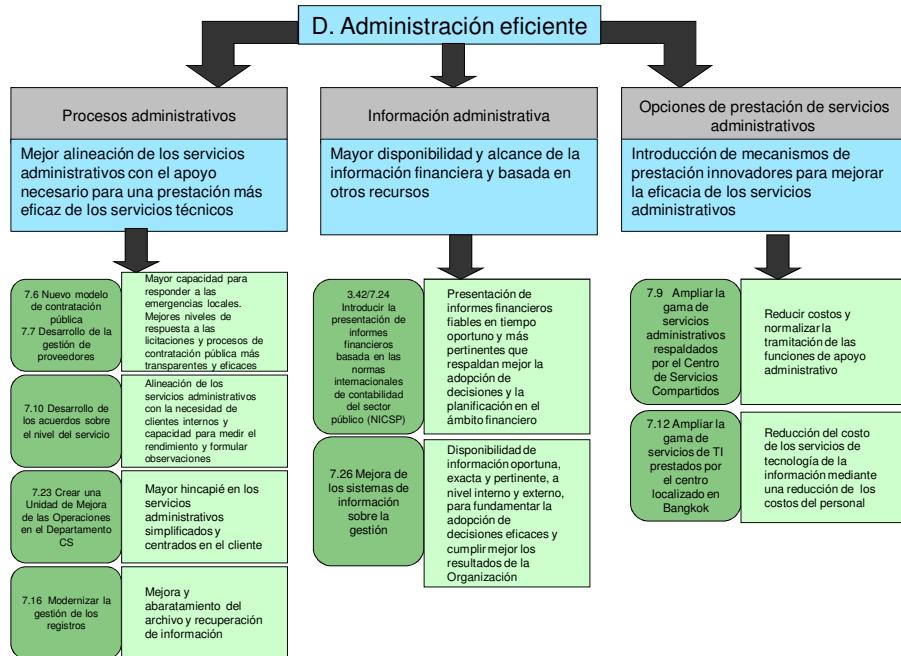
40. El principal activo de la FAO –y la base para el logro de los resultados de la Organización– son sus recursos humanos, que proporcionan la totalidad de su apoyo técnico a los Miembros. La *composición* de los recursos humanos debe ser equilibrada en cuanto a demografía, nacionalidad y sexo, y sus *conocimientos y experiencia* deben ampliarse y orientarse para alcanzar los resultados acordados de la Organización.



41. Administración eficiente (Utilización eficiente de las contribuciones de los Miembros mediante la reforma de los sistemas administrativos y de gestión).

*Principal beneficio:* mejor prestación de los servicios técnicos de la FAO mediante procesos administrativos orientados al cliente y simplificados, un mayor valor y pertinencia de la información financiera y sobre otros recursos, así como opciones innovadoras en cuanto a la prestación de servicios administrativos.

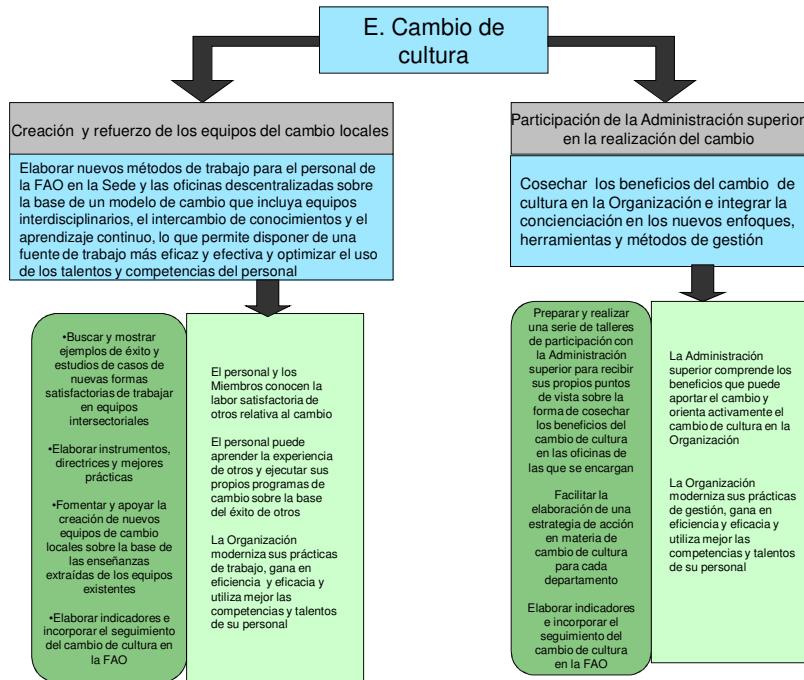
42. Para lograr este beneficio de la Organización debe obrarse satisfactoriamente en tres áreas. Tiene que haber *procesos administrativos* eficaces, mediante una mejor alineación de los servicios administrativos con el apoyo necesario para una prestación más eficaz de los servicios técnicos, la *información administrativa* debe ser oportuna, precisa y pertinente y las *opciones de prestación de servicios administrativos* deben estar dirigidas hacia una mayor eficacia y eficiencia.



43. **Cambio de cultura** (Lograr una Organización más eficaz, dinámica y de alto rendimiento que responda a las demandas de sus Miembros y permita a sus empleados dar lo mejor de sí mismos).

**Principal beneficio:** Crea un entorno de trabajo propicio e incluyente, basado en la visión interna y los valores de la FAO, que permite a la Organización cumplir mejor su mandato y optimizar los talentos de sus empleados.

44. “Las organizaciones no cambian. La gente sí... o no”. El personal de la FAO, a todos los niveles e independientemente de su grado, debe participar en la reforma de la FAO y apoyarla plenamente, mediante un cambio de cultura de la Organización que, a través de la *creación y el fortalecimiento de equipos de cambio locales*, elabore nuevos métodos de trabajo que permitan hacer el mejor uso posible de los talentos y competencias del personal de la FAO, y en cuyo marco el *la Administración superior comprometida a efectuar el cambio* contribuya a aplicar nuevas prácticas de gestión modernizadas y, en definitiva, a una Organización más eficiente y eficaz.

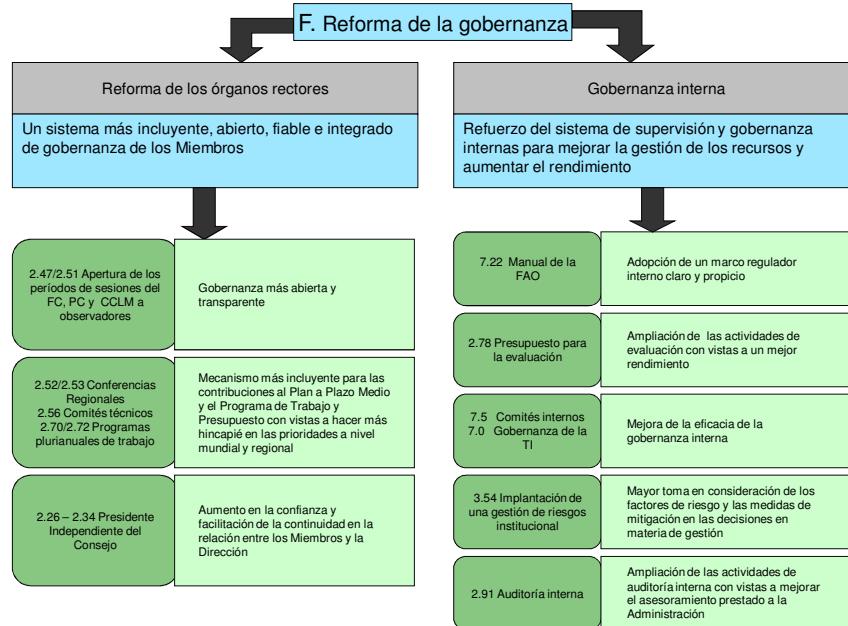


45. **Reforma de la gobernanza** (Reforma de los cometidos, funciones y métodos de trabajo de los órganos rectores).

*Principal beneficio:* Mejora de la articulación de las necesidades de los miembros, mayores niveles de confianza y continuidad, tanto entre los Miembros como entre los Miembros y la Administración y mejora de las prácticas de gestión interna para ofrecer mejores resultados de la Organización<sup>3</sup>.

46. Para ser un éxito total, el proceso de reforma de la FAO debe estar respaldado por un fortalecimiento de la gobernanza, de modo que la *reforma de los órganos rectores* dé lugar a un sistema más incluyente, abierto y fiable y garantice que la *gobernanza interna* permita una supervisión más eficaz con el fin de mejorar el rendimiento global y la gestión de los recursos.

<sup>3</sup> No incluye la mejora de la gobernanza mundial de la alimentación y la agricultura (p. ej., reforma del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial).



## Evaluación de riesgos en el marco del PIA

47. En octubre de 2009 en el informe del Consejo (CL 137 REP, párrafo 45) se reconoció que “los Miembros pasarían de tener responsabilidades directas a encargarse de la supervisión y el seguimiento y que se prestaría especial atención a los elementos de riesgo en la ejecución del PIA”. En respuesta a esta necesidad, la Administración ha realizado una evaluación completa de riesgos en relación con el programa del PIA. No se trata de poner en tela de juicio las ventajas, la necesidad o la justificación de la reforma, ni los beneficios que pretende lograr, sino de una medida de gestión basada en las mejores prácticas para facilitar ajustes en tiempo oportuno a la ejecución del PIA determinando las amenazas o las necesidades actuales de mejora y haciendo frente a ellas, y equipar a los jefes de proyecto del PIA para la gestión de sus riesgos en el futuro.
48. La evaluación fue supervisada a petición de la Administración por la Oficina del Inspector General, que contrató a un especialista externo en riesgos para facilitar la operación con una metodología conforme con las normas internacionales de gestión de riesgos. El proceso inicial exhaustivo de carácter consultivo e informativo con la Administración superior de la Sede y las oficinas descentralizadas fue seguido de un análisis en profundidad de las medidas del PIA, que se desglosaron en 26 áreas derivadas de los 16 proyectos del PIA. Para cada área, se elaboraron registros detallados de riesgos que se utilizarán para la gestión, el mantenimiento al día y el seguimiento de los riesgos y las medidas de mitigación que han sido determinadas por los jefes de proyecto.

49. El proceso de determinación de riesgos apuntaba a tres áreas de riesgo: i) los riesgos para la adopción de las medidas del PIA, dentro del presupuesto y a tiempo, ii) los riesgos de perturbaciones para el programa de trabajo acordado de la FAO como consecuencia de la ejecución del PIA y iii) los riesgos para la realización de los beneficios que se esperan del PIA. Los riesgos determinados se han clasificado en términos de impacto y probabilidad de que se produzcan. Finalmente, los jefes de proyecto han determinado medidas de mitigación para poder controlar los principales riesgos determinados. Este proceso se ha aplicado a nivel de proyecto individual del PIA así como de programa.
50. La Administración ha acogido con satisfacción el informe recibido el 29 de septiembre (cuyo resumen se adjunta en el Anexo III), y se ha comprometido a seguir las recomendaciones incluidas en el informe. Los riesgos y retos determinados mediante la evaluación deberían plantearse en un esfuerzo de cambio importante en la gestión, cuya *“magnitud y complejidad carecen de precedentes en las Naciones Unidas y solo se daría en el sector privado después de una adquisición de una empresa por otra”*, como se indica en el resumen de la evaluación de riesgos.
51. La Administración abordará las cuestiones señaladas en el informe, tanto a nivel de programas como de proyecto, para determinar medidas destinadas a fortalecer la gobernanza a nivel de programa interno y garantizar la correcta aplicación de la función propuesta de gestión del programa. La Unidad de Apoyo a la Reforma también examinará las interdependencias entre las medidas del PIA con el fin de determinar las que afectan al programa en su conjunto, confirmarlas y definir las medidas de mitigación/acción que se requieren para gestionarlas de manera adecuada.
52. Como prioridad inmediata, la Administración examinará todos los riesgos más elevados de los proyectos e incluir en el próximo informe de situación las medidas emprendidas por la Administración para hacer frente a esos riesgos. La Unidad de Apoyo a la Reforma también trabajará con los jefes de proyecto para abordar los riesgos considerados menores y determinar los procedimientos necesarios para mantener al día los registros de riesgos. Por otra parte, se revisará la agrupación de las medidas del PIA en los proyectos con el fin de confirmar la suficiencia de los 16 proyectos actuales o la conveniencia de una nueva subdivisión para algunos grandes proyectos.
53. Por último, la Administración tiene la intención de determinar medidas que permitan una supervisión periódica de los riesgos asociados con el programa del PIA, incluida la presentación de información adecuada en futuros informes de situación. El objetivo de las medidas de la Administración es contribuir a que las medidas del PIA se adopten a tiempo y dentro del presupuesto sin grandes trastornos para el programa de trabajo acordado de la FAO y lograr los beneficios que se esperan del PIA. Los futuros informes de situación incluirán todas las medidas adoptadas para ayudar a los Miembros a cumplir su mandato de supervisión.

**Programa de comunicación y participación del PIA**

54. La comunicación con el empleado y su participación son componentes importantes de las medidas de la Administración en relación con el PIA. La Administración reconoce que la comunicación con los empleados ha constituido un reto y la Unidad de Apoyo a la Reforma ha elaborado una estrategia y un programa trienal de comunicación y participación.
55. El programa de comunicación y participación se inspira en el nuevo marco de gestión basada en resultados para que la FAO garantice que los empleados están alineados con la misión, las metas mundiales, el Marco Estratégico, el Plan inmediato de acción, así como la visión interna y los valores internos de la FAO. El objetivo del programa de comunicación y participación es garantizar que los empleados entiendan y apoyen la misión de la FAO y que estén suficientemente respaldados por una estructura, unos servicios y una cultura de la Organización que optimice su rendimiento. Los objetivos del programa de comunicación consisten en explicar el propósito de la reforma a todos los empleados, presentar un panorama de lo que será la FAO tras la reforma, establecer un plan paso a paso sobre lo que debe suceder para lograrlo y permitir que cada persona determine cómo puede contribuir a la renovación de la FAO. Para lograr estos objetivos, se han fijado cuatro áreas principales de atención que se describen a continuación y se ilustran en la figura 2.

*Figura 2 - Marco de comunicación y participación*

56. Las actividades están organizadas en cuatro componentes relacionados entre sí con el fin de contribuir a la habilitación y participación de los empleados:

- **Se te escucha:** Engloba las actividades destinadas a comprender la evolución del conocimiento, las actitudes y la disposición respecto al cambio entre los empleados. El éxito del programa de comunicación y la aceptación del programa general de reforma se miden a través de encuestas periódicas y en el ínterin a través de los comentarios de los grupos especializados y las encuestas ad hoc. La primera actividad es una encuesta entre todos los empleados de la Organización que está llevando a cabo Hay Group, renombrada empresa multinacional de recursos humanos y encuestas utilizada por las Naciones Unidas y otros organismos internacionales que se ocupan de desarrollo. La encuesta a los empleados tiene visión de futuro y determinará cómo han cambiado las percepciones y las actitudes de los empleados respecto a la reforma, establecerá un punto de referencia para futuras encuestas sobre las percepciones de los empleados y permitirá obtener comentarios sobre la eficacia de los cauces de comunicación utilizados durante el proceso de reforma para guiar la planificación futura de la comunicación. Se han empezado los primeros trabajos y se ha previsto colgar la encuesta en línea en noviembre de 2010. La planificación de la presentación de informes y la acción sobre la base de los resultados está prevista para diciembre de 2010/enero de 2011. Los resultados de la encuesta se comunicarán directamente a los empleados y pondrán de relieve el grado de participación de los empleados en la reforma y lo que la Organización está haciendo bien o necesita mejorar. La encuesta se repetirá periódicamente para evaluar los progresos. Con la comprensión de estas cuestiones y la participación de los empleados se asegurará que los esfuerzos y las energías del programa del PIA cuajen y se conviertan en parte de la estructura de una FAO renovada.
- **Se te mantiene informado:** Proporciona instrumentos de comunicación específica con el empleado (boletín electrónico, hojas informativas y folletos) que sintetiza la complejidad y profundidad de la reforma, la misión, los valores, la visión y las actividades del PIA, y presenta información fácilmente asimilable para los empleados. El objetivo es comunicar con el empleado poniendo información específica en sus manos, sus escritorios o su correo electrónico y en los espacios físicos dentro de las oficinas, en lugar de información pasiva en un sitio web. Se pondrá en marcha inmediatamente después del cierre de la encuesta a los empleados.
- **Trabajar juntos:** Destaca la necesidad de las conversaciones cara a cara sobre la reforma entre jefes, directivos y empleados. Parte de la premisa según la cual “*Las organizaciones no cambian, la gente sí... o no*” y de que es a través del diálogo y la solución conjunta de los problemas que el PIA logrará un cambio duradero de la Organización.

- **Fortalecimiento de la capacidad para el cambio:** El programa se basa en el fomento de capacidades y competencias con los jefes, directivos y agentes del cambio mediante capacitación, seminarios, acompañamiento personalizado, herramientas y apoyo de los compañeros.

### **Sección III – Presupuesto y gasto del PIA en 2010-11**

#### *Fondo Fiduciario para el PIA*

57. El Fondo fiduciario para la aplicación del PIA sigue abierto a las contribuciones y, a 17 de septiembre de 2010, había recibido contribuciones por valor de 8.802.655 USD y promesas confirmadas por un total de 9.012.528 USD. Según se comunicó al Comité de Finanzas (FC 132/12), a fines de 2009 existía un saldo no gastado de 3,08 millones de USD, que se comprometerá plenamente para el 31/12/2010. En el Anexo IV se presenta el estado de las contribuciones al Fondo fiduciario a 17 de septiembre de 2010.
58. La Administración se ha puesto en contacto con los donantes pertinentes, conforme se debatió en el CoC-EEI y el Comité de Finanzas en abril de 2010, para firmar un acuerdo a fin de transferir el importe no utilizado de 3,08 millones de USD del Fondo fiduciario al año 2010. La mayoría de los donantes había contestado afirmativamente, sin que se hubiesen registrado respuestas negativas.

#### *El gasto en el proyecto del PIA en 2010*

59. Según se comunicó a la reunión del CoC-EEI de junio de 2010, la Administración ha seguido supervisando el gasto global del PIA para 2010 y ha resumido en el Cuadro 1 siguiente el gasto en los proyectos del PIA de 2010. A finales de septiembre de 2010, el gasto del PIA (real y compromisos) ascendía a un total de 10,01 millones de USD, con una previsión adicional de 6,81 millones de USD que comprendía grandes compromisos previstos posteriormente durante el año en los campos de la tecnología de la información, los recursos humanos y la reforma de los órganos rectores.
60. A este gasto total previsto de 16,82 millones de USD para 2010 debe añadirse el saldo transferido de 2009 de 3,08 millones de USD del Fondo fiduciario para el PIA, que se gastarán en su totalidad en 2010. Ello da lugar a un gasto total previsto en el PIA de 19,9 millones de USD en 2010.

*Cuadro 1 – Resumen del gasto en el proyecto del PIA correspondiente a 2010*

<b>Proyecto del PIA Millones de USD</b>	<b>Gasto a 30/9/10</b>	<b>Previsto a 31/12/10</b>	<b>Gasto total en 2010</b>
1. Reforma de los órganos rectores	0,63	0,75	1,38
2. Supervisión	0,63	0,38	1,01
3a). Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR	0,15	0,09	0,24
3b). Publicación en todos los idiomas	0,09	0,14	0,23
4. Movilización y gestión de recursos	0,31	0,41	0,72
5. Programa de Cooperación Técnica	0,08	0,01	0,09
6. Descentralización	0,28	0,15	0,43
7a). Estructura en la Sede	0,53	0,07	0,60
8. Asociaciones	0,44	0,15	0,59
9. Reforma de los sistemas administrativos	1,89	0,36	2,24
11b). Tecnología de la información	1,41	2,25	3,66
12. Gestión del riesgo institucional	0,07	0,03	0,10
13. Cambio de la cultura	0,33	0,37	0,70
14. Recursos humanos	1,72	1,45	3,17
15. Seguimiento del PIA por parte de los órganos rectores	0,04	0,04	0,08
16. Seguimiento de la gestión del PIA	1,42	0,16	1,58
<b>Total</b>	<b>10,01</b>	<b>6,81</b>	<b>16,82</b>

***Revisiones en el presupuesto del programa del PIA para 2010-11***

61. El programa del PIA tiene una dotación presupuestaria bienal de 39,6 millones de USD aprobada como parte de la consignación de 2010-11 (C2009/15 y CR 3/2009), fila 1 del Cuadro 2. En 2010 la Administración ha adoptado iniciativas continuamente para mejorar la correspondencia de las medidas y de los proyectos del PIA. A comienzos de 2010 se efectuaron transferencias de medidas del PIA entre proyectos para armonizar e integrar mejor las medidas del PIA con las responsabilidades funcionales de los departamentos y las divisiones. Como resultado de ello, los presupuestos del PIA se realinearon entre los proyectos, dentro del mismo presupuesto del programa del PIA aprobado en el PTP 2010-11, conforme a lo comunicado en abril de 2010 (párrafo 10 del documento FC 132/12).
62. En agosto de 2010, la Administración comenzó una evaluación del presupuesto del proyecto del PIA en 2010-11 basándose en el gasto y la ejecución hasta la fecha en 2010. Las necesidades presupuestarias y los costos y ahorros agregados globales se mantienen iguales a la consignación aprobada para 2010-11 (C2009/15) en 39,6 millones de USD, según figura en la fila 2 del siguiente Cuadro 2.

*Cuadro 2 – Resumen de costos y ahorros del PIA, con inclusión de las revisiones presupuestarias*

<b>Costos y ahorros del PIA en 2010-11 (en millones de USD)</b>					
	<b>No recurrentes</b>	<b>Recurrentes</b>			<b>Total</b>
	Inversión	Costos	Ahorros	Netos	Total
Fila 1: PTP 2010-11	21,4	23,5	-5,3	18,2	<b>39,6</b>
Fila 2: 2010-11 revisado	21,9	23,0	-5,3	17,7	<b>39,6</b>

63. Si bien se confirma el presupuesto en curso para 2010-11 de 39,6 millones de USD, se han producido algunas transferencias presupuestarias entre proyectos del PIA, según se resume a continuación en el Cuadro 3.

*Cuadro 3 – Resumen de las revisiones y las variaciones presupuestarias del PIA en 2010-11 por proyectos*

<b>Proyecto del PIA, 2010/11</b> <b>Millones de USD</b>	<b>Presupuesto original</b>	<b>Presupuesto revisado</b>	<b>Variación</b>
1. Reforma de los órganos rectores	3,67	2,87	-0,80
2. Supervisión	2,40	2,40	0,00
3a). Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR	0,70	0,49	-0,21
3b). Publicación en todos los idiomas	0,30	0,38	0,08
4. Movilización y gestión de recursos	1,43	1,43	0,00
5. Programa de Cooperación Técnica	-0,62	-0,62	0,00
6. Descentralización	0,80	0,80	0,00
7a). Estructura en la Sede	0,63	0,63	0,00
8. Asociaciones	1,18	1,38	0,20
9. Reforma de los sistemas administrativos	1,68	2,89	1,21
11b). Tecnología de la información	9,24	10,40	1,16
12. Gestión del riesgo institucional	1,30	0,70	-0,60
13. Cambio de la cultura	2,30	2,30	0,00
14. Recursos humanos	11,27	9,91	-1,36
15. Seguimiento del PIA por parte de los órganos rectores	0,16	0,48	0,32
16. Seguimiento de la gestión del PIA	3,16	3,16	0,00
<b>Total</b>	<b>39,60</b>	<b>39,60</b>	<b>0,00</b>

64. A continuación figuran los proyectos con variaciones importantes:

- *Proyecto 1*, Reforma de los órganos rectores (reducción en 0,8 millones de USD), debido sobre todo a una reducción de las reuniones oficiales.
- *Proyecto 9*, Reforma de los sistemas administrativos y de gestión (aumento de 1,21 millones de USD), con el fin de permitir la capacitación adicional en contratación del personal de las oficinas regionales y locales, y también para aumentar la dotación de oficiales de contratación sobre el terreno.

- *Proyecto 11 b)*, Tecnología de la información (aumento de 1,16 millones de USD), a fin de mejorar los servicios de Internet en países que tienen conectividad limitada potenciando los PSI, con lo que se mejoran las capacidades para la puesta en común de conocimientos, la colaboración y las videoconferencias (incluido Skype).
  - *Proyecto 12*, Gestión del riesgo institucional (reducción en 0,60 millones de USD), debido sobre todo a un nuevo planteamiento de la misma, que llevará a una revisión del alcance del proyecto.
  - *Proyecto 14*, Recursos humanos (reducción en 1,36 millones de USD), debido a un menor nivel de rotación del personal para el bienio en comparación con el objetivo y un retraso en el comienzo por parte de Personal de las actividades de recursos humanos.
  - *Proyecto 15*, Seguimiento por los órganos rectores (aumento de 0,32 millones de USD), con el fin de cubrir costos de documentación para las reuniones del CoC-EEI.
65. En el Anexo V se proporcionan detalles sobre los presupuestos revisados del proyecto del PIA, poniendo de relieve algunas de las principales variaciones al nivel más detallado de las medidas del PIA.

#### **Sección IV – Programa del PIA para 2012-13**

66. En la reunión del CoC-EEI de junio de 2010 los Miembros pidieron una estimación total de los recursos financieros necesarios para aplicar el PIA en 2012-13. Al realizar el cálculo preliminar de las necesidades de recursos del PIA en dicho bienio la Administración consideró los aspectos siguientes:
- Se revisaron las estimaciones de costos de los proyectos del PIA demorados o ampliados en 2009 a fin de aplicar la indicación de los órganos rectores de reducir los costos en 21,2 millones de USD, y se estimaron las repercusiones correspondientes a 2012-13;<sup>4</sup>
  - Se tuvieron en cuenta las implicaciones del examen exhaustivo para los costos y los ahorros en 2012-13, tal como se notificaron al CoC-EEI en junio de 2009.
67. Tomando en cuenta las reducciones del alcance, los proyectos del PIA demorados o ampliados y los costos y ahorros en 2012-13 resultantes del examen exhaustivo, se elaboró un programa para 2012-13 con un costo neto previsto de 15,0 millones de USD (véase la fila 1 del Cuadro 4).

<sup>4</sup> En concreto, algunas medidas del PIA, del costo total de 21,2 millones de USD, que figuran en el proyecto de PTP para 2010-11 (PC 102/3 - FC 128/11 a) Rev. 1) examinado por los Comités del Programa y de Finanzas en julio de 2009 y que fueron eliminadas o reducidas en el PTP 2010-11 propuesto a la Conferencia (C2009/15) como consecuencia de las decisiones de la Administración de reducir el alcance, ampliar los plazos o retrasar las fechas de inicio propuestas. La Administración adoptó estas medidas con objeto de reducir de 59,8 millones de USD (propuesta de julio de 2009) a 38,6 millones de USD (PTP 2010-11) los efectos financieros del programa del PIA para 2010-11, así como mitigar el riesgo, según se informa en el documento C2009/7.

*Cuadro 4 - Resumen de las necesidades presupuestarias del PIA para 2012-13: Estimaciones preliminares*

Costos y ahorros del PIA en 2012-13 (millones de USD)					
	No recurrentes	Recurrentes			Total
	Inversiones	Costos	Ahorros	Costos recurrentes netos	Total
Fila 1: costos del nuevo programa del PIA en 2012-12	13,6	3,9	-2,5	1,4	<b>15,0</b>
Fila 2: costos totales del programa del PIA en 2010-11	0,0	32,5	-8,0	24,5	<b>24,5</b>
<b>Costos totales del programa en 2012-13</b>	<b>13,6</b>	<b>36,4</b>	<b>-10,5</b>	<b>25,9</b>	<b>39,5</b>

68. A fin de obtener las estimaciones preliminares de los costos del programa del PIA en 2012-13 la Administración adoptó una serie de supuestos relativos al mantenimiento de algunas de las reducciones del alcance aplicadas en 2009 (véase el párrafo 115 de C2009/15):
- Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores - Medida 2.22 del PIA, “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”): No reintegrado en el programa del PIA para 2012-13.
  - Proyecto 12. Gestión del riesgo institucional - Medida 3.54 del PIA: “Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (nuevo enfoque de gestión del riesgo institucional”): No requiere financiación en 2012-13.
  - Proyecto 14. Recursos humanos – Medida 3.61 del PIA, “Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros”: Decisión de no incrementar el número de funcionarios sometido a rotación hasta el nivel estimado en un principio.
  - Proyecto 14. Recursos humanos – Medida 3.68 del PIA, “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”: Absorbido dentro de los presupuestos de las divisiones
  - Proyecto 14. Recursos humanos – Medida 3.73 del PIA, “Establecer un fondo de redistribución del personal, financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente por medio de una proporción de los gastos de personal”: no se asignará financiación adicional en el PIA para la redistribución del personal

69. Además de los nuevos costos del programa del PIA resumidos en la Fila 1 del Cuadro 4, se deberán contemplar todas las necesidades de financiación que sigan comportando las iniciativas emprendidas en 2010-11. Aunque en 2012-13 no habrá costos de inversión no recurrentes como los sufragados en 2010-11, los costos recurrentes netos (costos recurrentes menos ahorros recurrentes) correspondientes a 2010-11 deberán añadirse al nuevo programa de trabajo del PIA en 2012-13 puesto que representan los costos del respaldo a actividades en curso del PIA iniciadas en 2010-11 (véase la fila 2 del Cuadro 4). El motivo de que estos costos sean más elevados que los costos recurrentes que se indican en la fila 2 del Cuadro 2 es que en 2012-13 tales costos y ahorros se extenderán por la totalidad de los 24 meses del bienio.
70. En síntesis, como muestra el Cuadro 4 los costos totales del programa del PIA en 2012-13 se elevan a 39,5 millones de USD (15,0 millones de USD en concepto de nuevos costos del programa del PIA más 24,5 millones de USD correspondientes a costos recurrentes netos totales de 2010-11). Estos costos constituyen una estimación preliminar; las cifras actualizadas se presentarán en el PTP relativo a 2012-13.