

**Primer borrador del informe del CoC-EEI a la  
Conferencia de la FAO en su 35.º período  
(extraordinario) de sesiones  
Noviembre de 2008  
(comprende el Plan inmediato de acción,  
que incluye elementos del  
Marco estratégico y del Plan a plazo medio)**

Este borrador se someterá a la consideración de los grupos de trabajo del Comité de la Conferencia para el seguimiento de la Evaluación externa independiente (CoC-EEI), que lo podrán modificar, antes de que se someta a la consideración del CoC-EEI, en el claro entendimiento de que ninguna conclusión del CoC-EEI será definitiva hasta que el Comité en pleno no adopte una decisión.

(El Director General tal vez presente un informe separado en el período extraordinario de sesiones o una nota dentro de la introducción al informe del CoC-EEI).

I. Introducción.....	3
II. Proyecto de resolución de la Conferencia en su período extraordinario de sesiones...	3
III. Recomendaciones para el futuro – Plan inmediato de acción.....	4
A. <i>Perspectiva de la FAO y prioridades programáticas</i> .....	4
Prioridades y programas de la Organización.....	4
<p style="margin-left: 20px;">(por recibirse – sección principal y anexo)</p>	
Prioridades inmediatas y ajustes en los programas (2009-2011).....	4
<p style="margin-left: 20px;">(por recibirse)</p>	4
B. <i>Reforma de la gobernanza</i> .....	5
Órganos rectores.....	5
Gobernanza mundial y ejecutiva: matriz de medidas.....	5
Conferencia de la FAO, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas.....	5
Conferencias regionales y comités técnicos.....	6
Reforma de los órganos rectores: matriz de medidas.....	7
Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización.....	13
Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización: matriz de medidas.....	14
Nombramiento y mandato del Director General.....	15
Nombramiento y mandato del Director General: matriz de medidas.....	16
C. <i>Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa</i> .....	17
Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados.....	17
Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados: matriz de medidas.....	18
Movilización de recursos y estrategia de gestión.....	22
<p style="margin-left: 20px;">(por recibirse) debería abarcar:</p>	22
El Programa de Cooperación Técnica.....	22
Programa de Cooperación Técnica: matriz de medidas.....	22
Cambio de cultura institucional.....	22
Ética.....	23

Reforma de los sistemas administrativos y de gestión.....	23
Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: matriz de medidas.....	24
Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto.....	25
Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto: matriz de medidas.....	25
Reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.....	26
Funcionar como una organización.....	26
Oficinas descentralizadas y presencia en los países.....	26
Descentralización: matriz de medidas.....	27
Estructura en la Sede.....	28
Asociaciones.....	28
Asociaciones: matriz de medidas.....	29
<i>D. Calendario resumido de aplicación.....</i>	<i>30</i>

Preámbulo del Presidente

Por recibirse

Observaciones del Director General

Por recibirse

## **I. Introducción**

Por recibirse

## **II. Proyecto de resolución de la Conferencia en su período extraordinario de sesiones**

Por recibirse

### **III. Recomendaciones para el futuro. Plan inmediato de acción**

#### ***A. Perspectiva de la FAO y prioridades programáticas***

.....resto por recibirse.....

#### ***Prioridades y programas de la Organización***

**(por recibirse – sección principal y anexo)**

1) Prioridades y ajustes en los programas para el período 2009-2011 y elementos principales del Marco estratégico a largo plazo y del Plan a plazo medio (a partir del proyecto preparado por la Administración)

- Elementos de una perspectiva estratégica (Marco estratégico)
- Las metas de los Estados Miembros (Marco estratégico)
- Objetivos estratégicos (Marco estratégico y Plan a plazo medio)
- Marco de resultados y ámbitos principales de repercusión (Plan a plazo medio)

#### **Notas**

- Se acordó que las cuestiones de género se integraran en el Marco estratégico y el Plan a plazo medio (PPM), en lugar de tratarse en un documento separado de la Conferencia.

#### ***Prioridades inmediatas y ajustes en los programas (2009-2011)***

**(por recibirse)**

(a partir del proyecto preparado por la Administración)

.....resto por recibirse.....

## B. Reforma de la gobernanza

### Órganos rectores

- 2) Los órganos rectores de la FAO tienen dos funciones principales y separadas:
- En nombre de las partes interesadas en la labor de la FAO, el examen mundial de la situación de la agricultura y la alimentación en el mundo y la promoción de la coherencia de las políticas mundiales y regionales de los distintos gobiernos sobre las grandes cuestiones internacionales relativas a la agricultura y la alimentación, junto con la formulación o el ajuste de los instrumentos internacionales, incluidos tratados, convenciones y reglamentos (gobernanza mundial), que merece mayor atención.
  - La formulación de políticas ejecutivas y la supervisión de la FAO en cuanto organización, incluidos su programa y su presupuesto, cuya eficacia y eficiencia también es preciso aumentar.

### Gobernanza mundial y ejecutiva: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida		Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	Año(s)	
<b>Prioridades en materia de gobernanza:</b>							
4.4 y 4.5		a) <b>Gobernanza mundial:</b> 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)	Conferencia Comités técnicos Administración	2009	0	-	0 (prioridad del PO)
		b) Según sea necesario, considerar cuestiones relacionadas con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros	Conferencia Comités técnicos	Bienio 2010-11, continuo	0	-	0 (prioridad del PO)
		c) Véanse también más adelante los papeles de los distintos órganos rectores	Órganos rectores	(véase más adelante con respecto a cada órgano rector)			
		d) <b>Gobernanza ejecutiva:</b> Reforzar los papeles y las competencias de los órganos rectores (véase más adelante)	Órganos rectores	(véase más adelante con respecto a cada órgano rector)			

### Conferencia de la FAO, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas

3) **La Conferencia de la FAO:** Se realizarán las funciones distintivas de la Conferencia de la FAO y se reducirá la duplicación de debates con el Consejo. La Conferencia es plenamente representativa del conjunto de los Miembros e incluye especialistas en sus comisiones en mucha mayor medida que el Consejo, al igual que los comités técnicos, que también se componen de especialistas. El Consejo ya se concentra en la supervisión ejecutiva de la Secretaría de la FAO, su presupuesto y sus programas, y esta función se reforzará. La Conferencia:

- a) será el foro último para el debate y la adopción de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la gobernanza mundial, después de que los comités técnicos y las conferencias regionales las hayan examinado y hayan formulado recomendaciones al respecto;
- b) adoptará las decisiones finales sobre los objetivos, la estrategia y el presupuesto de la Organización, tras recibir recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa al proceso de programación y presupuestación).

4) Asimismo se acordó una serie de medidas con objeto de lograr que la Conferencia se oriente en mayor medida a la acción, esté más centrada y sea más atractiva para la participación de ministros y funcionarios superiores.

5) **El Consejo de la FAO** perfeccionará su papel de gobernanza ejecutiva, reuniéndose con mayor flexibilidad y por períodos más cortos y centrándose en la adopción de decisiones claras. Desempeñará una función más dinámica en la preparación del programa y el presupuesto y ampliará su función de supervisión y seguimiento especialmente respecto de las áreas expuestas a mayores riesgos, la financiación extrapresupuestaria y los recursos humanos.

### **Las cuestiones relativas a la composición del Consejo deben examinarse con mayor detenimiento en**

6) **El Comité del Programa y el Comité de Finanzas** brindarán al Consejo orientación más sólida. Asumirán más responsabilidad por sus propios programas y se reunirán con mayor flexibilidad y por períodos más cortos con objeto de mejorar la supervisión y brindar orientación más dinámica al Consejo, haciendo recomendaciones claras y prestando mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades.

7) **El Presidente Independiente del Consejo** ejercerá una mayor función de facilitación a fin de aumentar la capacidad del Consejo y permitirle desempeñar mejor su papel en la gobernanza y la supervisión; para ello será necesario que pase más tiempo en Roma. El papel del Presidente Independiente se especificará en los *Textos fundamentales*.

### **Conferencias regionales y comités técnicos**

8) **Las conferencias regionales** constituirán parte integral de la estructura de gobierno y tendrán una potencial función importante en la gobernanza en relación con: la coherencia de las políticas de desarrollo de su región, el examen de las prioridades globales en lo tocante a la región y el asesoramiento sobre las prioridades de la FAO. Esta función podrá variar según la región. Pasarán a ser plenamente parte de la estructura de gobierno y realizarán aportaciones a la Conferencia y al Consejo.

9) **Comités técnicos y reuniones ministeriales:** Los comités técnicos son fundamentales para la labor de la FAO. Están integrados por todos los Miembros y tienen funciones claras: en primer lugar, fomentar el intercambio mundial de información, la coherencia de las políticas y los instrumentos en relación con sus esferas de competencia y, en segundo lugar, brindar orientación a los órganos rectores sobre la estrategia y el programa de la Organización. Se utilizarán de manera más sistemática para preparar el trabajo sobre problemas mundiales, por ejemplo los suministros alimentarios y el cambio climático. Se convocarán reuniones ministeriales cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o mayor resonancia y la Conferencia o los comités técnicos no puedan satisfacer adecuadamente esa necesidad. Tanto los comités técnicos como las reuniones ministeriales, por tratarse de comités plenarios, se ocupan de cuestiones mundiales así como del programa de la FAO y tendrán acceso directo a la Conferencia de la FAO. Las conferencias de las partes en tratados y convenciones, otros órganos estatutarios, como los de pesca, y órganos como la Comisión del Codex Alimentarius tendrán en el futuro una línea directa de comunicación a través del comité técnico apropiado de los órganos rectores de la FAO.

## Reforma de los órganos rectores: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
<b>La Conferencia:</b> Se acordó una serie de medidas para aumentar la eficacia de la Conferencia respecto de la coherencia internacional de las políticas y la reglamentación (gobernanza mundial) y de la adopción de decisiones finales sobre las prioridades, las estrategias y el presupuesto de la FAO							
4.7 a)		a) Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá un tema principal, recomendado por el Consejo	Conferencia/ Consejo	2010	0	-	0
4.7 a)		b) La Conferencia prestará más atención a las funciones de gobernanza mundial, 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)	Conferencia	2009	0	-	(véase el apartado g) abajo)
4.7 c) y 7.3		c) La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio	Conferencia	2011	0	-	0
4.7 c)		d) La Conferencia decidirá las prioridades, la estrategia y el presupuesto sobre la base de la recomendación del Consejo (véase la sección relativa a los procedimientos programáticos y presupuestarios más adelante)	Conferencia	2009	0	-	0
4.15 c)		e) El informe de la Conferencia se centrará en las decisiones y especialmente las resoluciones (las actas literales se usarán para registrar los detalles y se publicarán en todos los idiomas)	Conferencia	2009	0	-	(véase el apartado g) abajo)
4.7 a)		f) Se reducirá el número de sesiones oficiales y aumentará el de actos paralelos	Conferencia	2009	0	-	0
4.15		g) 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	Conferencia	2008	0	-	0,2
4.15		h) Cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, líneas de responsabilidad, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas	Conferencia	2009-2011	0	-	0

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
<b>El Consejo:</b>							
4.8		<p>a) Perfeccionará su papel de gobernanza ejecutiva, reuniéndose con mayor flexibilidad y por períodos más cortos y centrándose en la adopción de decisiones claras. Ejercerá las siguientes funciones de gobernanza, que se aclararán según sea necesario en los <i>Textos fundamentales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el papel principal en la definición y el asesoramiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ estrategia e indicadores de los resultados de los órganos rectores;</li> <li>◆ seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores;</li> <li>◆ estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;</li> </ul> </li> <li>• acordar el programa de trabajo general;</li> <li>• decidir los cambios organizativos importantes;</li> <li>• supervisar la aplicación de las decisiones de gobernanza;</li> <li>• realizar una supervisión que garantice que: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal;</li> <li>◆ haya una evaluación transparente e independiente del rendimiento de la Organización y su contribución a los resultados y repercusiones previstos;</li> <li>◆ haya sistemas eficaces de presupuestación y gestión basadas en los resultados;</li> <li>◆ existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones, contratación y compras, etc., que sean funcionales y adecuados para sus fines;</li> <li>◆ los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización;</li> </ul> </li> </ul> <p>ii) seguirá los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.</p>	Conferencia	Decisión en 2008, aplicación a partir de 2009	0	-	-
			<p>b) Hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este</p>	Consejo	2009	0	-
4.8		<p>c) Se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos más cortos; preferiblemente celebrará una reunión breve después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas. La reunión del Consejo para preparar la Conferencia se celebrará al menos con dos meses de antelación, para que puedan tenerse en cuenta las recomendaciones</p>	Consejo	2010	0	-	2,1



Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
		d) El informe del Consejo se centrará en las resoluciones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas)	Consejo	2009	0	-	1,3
4.8		e) Dejará de examinar cuestiones de gobernanza mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia)	Conferencia	2009	0	-	0
4.8		f) Se revisará la composición (el mandato pasará a ser de dos años, en lugar de los actuales tres)	Conferencia	Deberá examinarse con mayor detenimiento			
4.15		i) Introducirá cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad (véase más adelante con referencia a otros órganos)	Consejo	2009-2011	0	-	0
4.15		j) Introducirá cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	2009-2011	0	-	0
<b>El Comité del Programa y el Comité de Finanzas:</b>							
4.9 y 4.17		<b>Comité del Programa y Comité de Finanzas: Las aclaraciones de las funciones y los métodos de trabajo</b> se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , incluso para aclarar las funciones. a) Las funciones del Comité del Programa comprenderán, además de las relativas a las prioridades del programa y la estrategia: 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; b) el Comité de Finanzas abarcará todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas; c) los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas; los debates se celebrarán en sesiones conjuntas y cuando los debates o la contribución de los dos comités se superpongan, se reforzará su complementariedad.	Conferencia	2008	0	-	-
4.15		b) Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo (véase más adelante)	Conferencia/Consejo	2008	0	-	1,5
4.15		c) Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones de los comités	Conferencia	2009-2011	-	-	0

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
4.9 y 4.17		<p><b>Composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, presidentes y observadores:</b> Deberán introducirse cambios en los <i>Textos fundamentales</i>. Los miembros son países, no individuos, y al nombrar a estos se pide a los países que presten la debida atención a proponer representantes con las cualificaciones técnicas necesarias y:</p> <p>a) los presidentes serán elegidos por el Consejo a título individual y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país;</p> <p>b) los países seguirán pudiendo sustituir a sus miembros si estos dejan de estar en condiciones de desempeñar sus funciones antes de la expiración de su mandato; si un miembro no puede asistir a una reunión, podrá ser sustituido por otro miembro de su grupo electoral, con lo que se evitará que un puesto permanezca vacío durante una reunión;</p> <p>c) el número de miembros de cada Comité se incrementará, además del Presidente, a ocho representantes de África, América Latina y el Caribe, Asia y el Cercano Oriente y a cuatro representantes de Europa, América del Norte y el Pacífico Sudoccidental (1 + 8 + 4);</p> <p>d) en los comités podrán participar observadores sin voz.</p>	Consejo	2011	0	-	-
<b>El Presidente Independiente del Consejo</b>							
		Revisar los <i>Textos fundamentales</i> a fin de especificar el mayor papel de facilitación del Presidente Independiente del Consejo en relación con la labor de este. Los <i>Textos fundamentales</i> dejarán claro que el Presidente no tiene funciones ejecutivas y, por consiguiente, que su papel y el del Director General no se superponen.	Conferencia	2009	-	-	0

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
<b>Conferencias regionales:</b>							
4.13		<p><b>Conferencias regionales:</b> 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 <i>Textos fundamentales</i>, incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO:</p> <p>a) Sus funciones comprenderán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la coherencia regional de las políticas y elaborar una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y la reglamentación; informarán a la Conferencia de la FAO</li> <li>Asesorar al Consejo sobre el programa de la FAO en la región</li> <li>Ejercer una función de supervisión respecto de los programas de la FAO en la región; informarán al Consejo</li> </ul> <p>b) Los FAOR y el personal pertinente en la Sede y en las regiones asistirán a las conferencias regionales</p> <p>c) Por lo que hace a los métodos de trabajo, las conferencias regionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>serán convocadas a petición de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, la duración y la necesidad de la Conferencia</li> <li>nombrarán a un relator, normalmente del mismo país que el Presidente. El presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator si fuera más apropiado, presentarán el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO</li> <li>en la medida de lo posible, celebrarán los períodos de sesiones juntamente con otros órganos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura (por ejemplo, el IICA en América Latina y el Caribe).</li> </ul>	Conferencia	2008	0	-	-
		Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad con arreglo a lo indicado en la matriz de medidas	Conferencia	2008	0	-	1,8
		Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	2009-2011	-	-	0
		Examinar los resultados de la conferencia regional	Consejo	2016	0.3	2016	0

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
<b>Comités técnicos:</b>							
4.11		<p><b>Comités técnicos:</b> Los comités informarán al Consejo sobre los programas de la FAO y sobre las prioridades y estrategias a ese respecto, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales;</p> <p>a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia;</p> <p>b) Por lo que hace a los métodos de trabajo, los comités técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se reunirán con mayor flexibilidad por lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin;</li> <li>• el presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración</li> </ul> <p>c) Se celebrarán más sesiones oficiosas y actos paralelos y se procurará que los países en desarrollo y los países pequeños estén bien representados (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);</p> <p>d) el Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa, y dedicará un tiempo adecuado, a ocuparse del sector ganadero con una serie de sesiones sobre ganadería;</p> <p>e) el Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP) reforzará la interacción con la UNCTAD y la OMC;</p> <p>f) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) se reunirá normalmente una vez por bienio. Revitalizará su función en lo que tocante al 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.</p>	Conferencia	2008	0	-	-
		Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad	Conferencia	2008	0	-	1,0
		Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	2009-2011	-	-	0
<b>Reuniones ministeriales:</b>							
4.12		Cambio en los <i>Textos fundamentales</i> 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 mayor resonancia. Los informes de las reuniones ministeriales serán considerados directamente por la Conferencia.	Conferencia	2009-2011	-	-	0
<b>La revisión de los <i>Textos fundamentales</i> (costos)</b>							
		Costos de las revisiones significativas de los <i>Textos fundamentales</i>	Administración	2009-2011	0,2	2009-2011	0
<b>Todos los órganos rectores</b>							

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
4.4 a)		Todos los órganos rectores, incluido el Consejo, prepararán y mantendrán un plan de trabajo eslabonado para cuatro años que será examinado por el Consejo, que examinará los progresos hechos en relación con el programa de trabajo cada dos años	Consejo	2009-2010	0	-	0,2
<b>Órganos estatutarios de convenciones, tratados, el Codex, etc. (costos)</b>							
4.11 g)		Las conferencias de las partes en tratados, convenciones y acuerdos como el Codex y la CIPF podrán señalar cuestiones a la atención de los órganos rectores por conducto del comité técnico competente (cambio en los <i>Textos fundamentales</i> )	Conferencia/ Consejo	2009	0	-	0
4.6		Emprender un estudio con miras a permitir a la FAO establecer órganos con un alto grado de autonomía y autofinanciación, aunque inscritos en el marco de la FAO	Administración/ Consejo	2009-2010	0,3	2009 - 2010	0

### ***Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización***

10) **Evaluación.** Los miembros y la Administración convinieron con la conclusión de la EEI de que una evaluación cuidadosa era indispensable tanto para los órganos rectores como para la Administración superior y que la realización de las evaluaciones debía responder a las necesidades de ambos pero debía ser independiente de ellos desde el punto de vista operacional. La evaluación en la FAO ya tenía un nivel relativamente alto y proporcionaba una sólida base para seguir mejorando. Las funciones de aprendizaje y rendición de cuentas de la evaluación eran esenciales tanto para los órganos rectores como para la Administración, así como para fomentar la confianza en la función de evaluación. La transparencia era importante, al igual que la claridad sobre las disposiciones institucionales. La política de evaluación, la estrategia y los mecanismos institucionales de la Organización se incorporarán en una “Carta” que se someterá a la aprobación de los órganos rectores.

11) **Auditoría:** Los miembros acogieron favorablemente las medidas tomadas para asegurar la eficacia de las funciones de auditoría y el acuerdo general de la Administración con las recomendaciones derivadas de la EEI. Los miembros destacaron el alto nivel de la auditoría en la FAO y apoyaron la promoción constante de controles a posteriori, la transparencia, la coherencia en el sistema de las Naciones Unidas y la independencia y autonomía de la auditoría en los ámbitos del presupuesto y de la contratación del personal. Los órganos rectores examinarán el plan de trabajo de auditoría interna y la Administración procederá a poner fin a la participación de la auditoría en comités de toma de decisiones dentro de la FAO para limitar posibles conflictos de intereses. El Comité de Auditoría debería presentar sus informes a los órganos rectores por conducto del Comité de Finanzas y estar disponible para atender las consultas de los órganos rectores según sea apropiado.

## Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Cos-to (en millones de USD)	
<b>Evaluación</b>							
7.10 a)		<b>Establecimiento de una oficina de evaluación separada</b> dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General o al Director General Adjunto, así como a los órganos rectores a través del Comité del Programa.	Administración/Comité del Programa	Ene. 2009	0	-	0
7.11		<b>Presupuesto para evaluación:</b> El presupuesto para evaluación con cargo al Programa Ordinario (PO) se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total para el PO (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP estará plenamente protegido y se asignará íntegramente a la oficina de evaluación. Se solicita a <u>todos los donantes</u> que respeten la decisión del Consejo de que se asigne a la evaluación el 1 % como mínimo de todos los recursos extrapresupuestarios.	Conferencia	2009 - 2011	0	-	+ 4,5
7.10 d)		<b>Personal de evaluación:</b> a) Contratación del director de evaluación con grado de D-2 aplicando un procedimiento transparente convenido, basado en criterios profesionales y en el que participen los órganos rectores. 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 inmediata de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la FAO. 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.	Administración Comité del Programa	Oct. 2008	0	-	0 Diferencia entre D-1 y D-2 cubierta en el aumento del presupuesto antes mencionado
7.10 b)		<b>Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación:</b> a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos externos de los informes principales b) Examen bienal por expertos independientes c) Evaluación de la función de evaluación cada seis años	Director de evaluación	2008, primer examen por expertos externos en 2010	0	-	0 Parte del aumento del presupuesto para evaluación antes mencionado

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Cos-to (en millones de USD)	
7.10 c)		<p><b>Aprobación de la política y Carta de evaluación por el Consejo</b> incluidas las medidas antes mencionadas, y</p> <p>a) Un Director General Adjunto seguirá presidiendo el Comité de Evaluación Interna encargado de asesorar al Director General y dicho Comité mantendrá también una interacción con el Comité del Programa.</p> <p>b) El plan eslabonado de evaluación seguirá siendo aprobado por los órganos rectores tras consultar con el Comité de Evaluación Interna.</p> <p>c) Se reforzarán en mayor medida los procesos de seguimiento de las evaluaciones.</p> <p>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 y señalar a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados los informes.</p> <p>e) La oficina de evaluación tendrá un papel institucionalizado de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la gestión basada en los resultados, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje.</p> <p>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 de la FAO seguirá colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación.</p>	Consejo	2009	0	-	0
<b>Auditoría</b>							
7.9 a)		Se ampliará la auditoría a las principales áreas de riesgo para la Organización		2009	0	-	0
7.9 b)		Todos los miembros del Comité de Auditoría serán externos		2008	0	-	0
7.9 f)		El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General (debido al difícil conflicto de intereses del auditor interno)	Deberá examinarse con mayor detenimiento				

### **Nombramiento y mandato del Director General**

12) No se prevén cambios importantes respecto del papel del Director General o de su nombramiento. Se recomienda que se dé amplia publicidad a la convocatoria, junto con la descripción del puesto, para el cargo (naturalmente las candidaturas, como en la actualidad, serán presentadas únicamente por los Estados Miembros). Se adoptarán medidas rigurosas para asegurar que los candidatos hagan oficialmente una exposición ante la Conferencia y respondan a sus preguntas antes de las elecciones, con la posibilidad de que hagan asimismo exposiciones ante el Consejo. El mandato se reducirá a cuatro años, con posibilidad de renovación una sola vez por otro mandato de cuatro años, de modo que el posible período de desempeño del cargo no supere ocho

años en total.

### Nombramiento y mandato del Director General: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	
4.20		Introducir un procedimiento para dar publicidad al puesto y establecer el requisito de que los candidatos hagan una exposición ante la Conferencia y el Consejo	Conferencia	2010	0	-	0
4.20		Modificar los <i>Textos fundamentales</i> en lo tocante al mandato del Director General	Conferencia	2009	0	-	0



## ***C. Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa***

### ***Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados***

13) Se proponen reformas sustanciales de la programación y la presupuestación, incluso relativas a la función de los órganos rectores, con objeto de mejorar el establecimiento de prioridades, la eficacia y la supervisión y aumentar las repercusiones. Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios se administrarán en la mayor medida posible como un presupuesto unificado, sujetos al mismo proceso de planificación y supervisión, y se alentará a los donantes de recursos extrapresupuestarios a reducir las aportaciones con un fin determinado y la financiación común. Se estructurará la documentación relativa a la programación y presupuestación con arreglo a una jerarquía basada en los resultados que será objeto de seguimiento y se evaluará en función de los resultados. La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio del segundo año de cada bienio, a fin de facilitar la adopción más temprana de una decisión sobre el presupuesto final prorrateado así como la planificación ordenada y la supervisión por parte de los órganos rectores del programa de trabajo definitivo.

## Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
7.1, 7.2 y 3.19		<p>a) <b>Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto</b> consistentes en las siguientes secciones, que <u>podrán presentarse como un único documento para evitar la repetición</u> y proporcionar una imagen completa (primera aprobación plena en 2009):</p> <p>i) <b>Marco estratégico</b> con un plazo de 10-15 años y revisado cada cuatro años, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores,</li> <li>• Perspectiva estratégica,</li> <li>• las metas de los Estados Miembros,</li> <li>• 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)<sup>1</sup>;</li> </ul> <p>ii) <b>Plan a plazo medio</b> válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico;</li> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos): un máximo de 80 más o menos, 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 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);</li> <li>• Ámbitos principales de repercusión<sup>2</sup> que</li> </ul>	Conferencia	2009	0,4	-	0

<sup>1</sup> Los progresos hechos en relación con los objetivos estratégicos se evaluarán principalmente mediante evaluaciones, ya que no se prestan a un seguimiento típico de los resultados eficaz en función de los costos.

<sup>2</sup> Los ámbitos principales de repercusión combinan “resultados” a fin de contribuir más eficazmente a la consecución de los objetivos estratégicos, produciendo efectos en un plazo de 4-6 años y permitiendo flexibilidad para la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades con miras a reflejar nuevos retos. Habrá un número limitado y serán “buques insignia” que proporcionarán un instrumento de comunicación y promoción sobre la labor de gran resonancia, lo que permitirá a la Organización captar mejor recursos extrapresupuestarios para complementar las cuotas fijadas. Tienen metas e indicadores claros y facilitarán una financiación común no condicionada mediante los recursos

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
		<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incorporarán las cuestiones de género y dejará de existir el Plan de acción separado a ese respecto</li> </ul> <p>iii) <b>Programa de Trabajo y Presupuesto</b>, que abarcará un solo bienio y comprenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el Plan a plazo medio,</li> <li>• Cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia,</li> <li>• Provisiones para obligaciones a largo plazo, fondos de reserva, y</li> </ul> <p>iv) Proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto.</p>					
7.5		<p>b) <b>Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de ejecución y un nuevo informe al respecto:</b> 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.</p>	Consejo	2009-2012	0,1	2009-2010	-

extrapresupuestarios así como la supervisión por los órganos rectores del uso de dichos recursos de conformidad con las prioridades acordadas.

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
7.3		<p>c) <b>Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores.</b> 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. Se introducirá el siguiente ciclo:</p> <p>i) <u>Primer año del bienio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los comités técnicos y las conferencias regionales examinarán y harán recomendaciones, respecto de las esferas comprendidas en su mandato, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el rendimiento de la FAO en referencia con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda posible evaluación pertinente, y</li> <li>◆ prioridades y resultados previstos en el Plan a plazo medio, incluidas las áreas de gobernanza mundial, y ajustes sugeridos para el bienio sucesivo;</li> </ul> </li> <li>• el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y tomarán decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores,</li> <li>◆ las principales evaluaciones, y</li> <li>◆ los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año;</li> </ul> </li> </ul> <p>ii) <u>Segundo año del bienio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De enero a marzo: el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto propuestos y, cada dos bienios, el Marco estratégico (este último podría hacerse coincidir con el mandato del Director General),</li> <li>• 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 examinar las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos principales de repercusión y las prioridades nacionales expresadas en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP),</li> <li>• 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,</li> <li>• Junio: La Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto, y</li> </ul> <p>d) De septiembre a noviembre: 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 y los posibles ajustes del programa.</p>	Conferencia	2010-11	0	-	(véase la sección sobre la reforma de la gobernanza)

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
7.3		e) Introducir los cambios necesarios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con el ciclo programático y presupuestario	Conferencia	2011	0	-	0
8.17		f) 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	¿Consejo?	2010-11	0	-	0

### ***Movilización de recursos y estrategia de gestión***

**(por recibirse)** debería abarcar:

- Papel de:
  - Ámbitos principales de repercusión (APR) (anteriormente “temas prioritarios”)
  - Marcos nacionales de prioridades a medio plazo
  - Programas regionales
- Facultades y responsabilidades descentralizadas y centralizadas
- TeleFood y una Fundación de la FAO
- Nuevas asociaciones
- Incremento de la financiación directa por las partes o por donantes interesados de convenciones, acuerdos, tratados e instrumentos similares
- Se harán públicos los retrasos en los pagos y las cuotas atrasadas
- Los costos de apoyo extrapresupuestarios se someterán a examen periódicamente, con vistas a velar por la eficiencia y asegurarse de que no haya subvenciones en ningún sentido entre el Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios

#### ***El Programa de Cooperación Técnica***

14) El Programa de Cooperación Técnica es un programa central de la Organización que le permite proporcionar insumos técnicos catalizadores a Estados Miembros que son países en desarrollo. Dejará por completo de usarse como fondo de reserva frente a pagos insuficientes, como cualquier otro programa de la Organización. La cuantía del Programa se mantendrá, como mínimo, en el nivel del bienio 2006-07 (es decir, el 13 % del total de recursos de la Organización procedentes de las cuotas). Además:

- a) Por recibirse después de la reunión del 1.º de julio

## Programa de Cooperación Técnica: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	

### ***Cambio de la cultura institucional***

15) Los miembros observaron que el cambio de la cultura constituía un proceso a largo plazo para el que eran precisos un alto nivel de participación y una mejora de la comunicación horizontal y vertical. El cambio de cultura está estrechamente relacionado con la política de recursos humanos y con una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e incentivos. El CoC-EEI acogió con agrado el establecimiento por la Administración de un equipo de cambio de la cultura, en un proceso dirigido por el Director General Adjunto. Se acordó que los costos adicionales resultantes del cambio de la cultura en la Secretaría de la FAO se financiasen con recursos extrapresupuestarios.

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	
<b>Cambio de la cultura en la Secretaría de la FAO:</b>							
		Nombramiento del facilitador externo y del equipo del cambio		2008-09	1,0		0,1
		Elaboración de la perspectiva interna		2008-09	0,3		

### ***Ética***

16) El CoC-EEI acogió con agrado el nombramiento de un Oficial de ética y el posterior establecimiento de un Comité de Ética.

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	
<b>Ética:</b>							
7.9 g)		Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal	Administración	2008	0,2	-	0,7
7.9 g)		Examen del mandato y la composición del Comité de Ética por el Comité de Finanzas	Administración	2009	0	-	-
7.9 g)		Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor	Administración	2009	0	-	-

### ***Reforma de los sistemas administrativos y de gestión***

17) **Planteamiento del riesgo:** El CoC-EEI llegó a la conclusión de que la FAO es excesivamente reacia al riesgo. Hubo acuerdo en que se pasara de los controles previos a los controles a posteriori,

y en la repercusión negativa de los controles y la falta de delegación sobre la motivación del personal. Se realizará un estudio de evaluación y gestión del riesgo, comenzando en 2009 con sujeción a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios. Se exhortó a la Administración a realizar progresos rápidos no solo respecto de cuestiones administrativas sino también en otras esferas relativas a la delegación, la simplificación de los procedimientos y una mayor flexibilidad, y a introducir estos cambios en su programa de acción temprana.

**18) El examen exhaustivo y otras mejoras administrativas y financieras:** El examen exhaustivo se ha encargado a la empresa de consultoría Ernst and Young y abarcará todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, la contratación, las compras, la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones.

**Las recomendaciones del CoC-EEI con respecto al primer informe relativo al examen exhaustivo se presentarán por separado en una adición a este informe que se finalizará en octubre de 2008.**

19) Además del examen exhaustivo, el CoC-EEI ha hecho hincapié en que son necesarios una cultura y un sistema para aprovechar las mejoras resultantes de los cambios en los modelos y prácticas de actividad y, de esa forma, asegurar que las mejores prácticas continúen aplicándose en el futuro. Se ha acordado con la Administración un programa de acción temprana para iniciar su aplicación inmediata.

**Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: matriz de medidas**

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
<b>Resumen de la acción temprana de la Administración, que comprende:</b>							
8.4 8.3 y 6.15 8.10 8.10 8.10 8.10		a) la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos; b) la introducción de la doble clasificación de puestos; c) la delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas; d) la racionalización de los procedimientos de viaje; e) compras locales en casos de emergencia; f) la apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno. g) la 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).	Administración	2008	0	-	???

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
			Administración	2008	0	-	?
			Administración	2008	0	-	?
<b>Seguimiento del examen exhaustivo:</b>							
8.1		Realización del examen exhaustivo		2008-09	2,2	2009	0
8.1		Examen por la Administración y los órganos rectores del informe final	Administración/Consejo	2009	?	2009	0
8.1		Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2009	-	2009	0
8.1		Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento	Consejo	2009	?	2009	0
8.1		Aplicación del plan de acción	Administración		n.d.	n.d.	n.d.
<b>Marco de gestión de riesgos a escala de la Organización:</b>							
8.15		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	Administración/Comité de Finanzas	2008	0,2	-	0
8.15		Adjudicación del contrato externo para el estudio	Administración	2009	?	2009-10	
8.15		Examen por la Administración y los órganos rectores del informe final	Administración/Consejo	2009	0	-	0
8.15		Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2010	?	2010	0
8.15		Examen por los órganos rectores del seguimiento	Consejo	2010	?	2010	0
8.15		Plena aplicación de la estructura de gestión de riesgos a escala de la Organización	Administración	2009-2010	2,2	2009-2010	
8.15		Aplicación del seguimiento	Administración	2011	n.d.	n.d.	n.d.

### ***Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto***

20) El CoC-EEI destacó el valor de los recursos humanos de la FAO y acogió con satisfacción la estrategia preparada por la Administración, en la que se presentaba una perspectiva que era preciso convertir a continuación en un plan de acción concreto. Aunque los resultados detallados del examen exhaustivo ayudarán a refinar el plan, se introducirán mejoras inmediatas, paralelamente a la realización del citado examen, de conformidad con el plan.



## Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida		Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	Año(s)	
8.5		Aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo, sin menoscabo de los criterios básicos de selección en función de los méritos;	Administración	2008-2009	0,1	-	0,1
8.8		Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión	Administración	2009	?	2009	2,9
8.2		Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros	Administración	2009	0	-	8,8
8.2		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	Administración	2010	0	-	2,0
8.4		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	Administración	2008	0	-	Esperar al examen exhaustivo
8.4		Una mayor publicidad de las vacantes de la FAO	Administración	2009	0	-	0,2
8.4		Más transparencia en la contratación de personal superior y FAOR	Administración	2008	0	-	0
8.4		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	Administración	2009	0	-	0,1
8.3		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	Administración	2009	0	-	0,2
8.3		Racionalizar el uso de jubilados de la FAO, que no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos	Administración	2009	0	-	2,0
8.7		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	Administración	2009	1,0	2008/09	0,6
6.15 y 8.3		Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2	Administración	2009	0	-	(-1,0)
8.2		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	Administración	2010	1,2	2009/2010	0 (ahorros en las consultas)
8.3 c)		Establecer un fondo de redistribución del personal	Consejo	2009	50,0	2009/2010	5,0
4.8 e) 4)		Realzar la supervisión por la estructura de gobierno (por conducto del Comité de Finanzas) de las políticas de recursos humanos	Consejo/Comité de Finanzas	2009	Tratado en la sección sobre la gobernanza		
8.3 d)		Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas	Consejo y Administración	2009	0	0	0

## **Reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia**

### **Funcionar como una organización**

21) Las oficinas descentralizadas y la Sede trabajarán como una organización efectivamente integrada, por medio de la descentralización de la autoridad, el establecimiento de redes y la plena participación de las oficinas descentralizadas en el proceso general de adopción de decisiones de la FAO. Igualmente, la Sede se organizará en un número menor de unidades con un enfoque mucho más integrado de los programas y líneas de responsabilidad más claras. Este cambio de la cultura subyace a muchos de los cambios y las medidas examinados más adelante.

### **Oficinas descentralizadas y presencia en los países**

22) El CoC-EEI hace hincapié en la importancia de que la FAO tenga una fuerte presencia descentralizada para proporcionar servicios con flexibilidad a los Miembros y crear un flujo efectivo de información en cuanto organización poseedora de saberes. Esta presencia se adaptará específicamente a las necesidades de los distintos países y regiones. Una descentralización efectiva depende de que las oficinas cuenten con los recursos apropiados. La situación actual, con un presupuesto insuficiente para garantizar la dotación constante de personal en las oficinas en los países, es insostenible y no puede permitirse que siga habiendo un déficit estructural. Por consiguiente, la descentralización no irá más allá si no va acompañada de recursos presupuestarios y no se autorizará si menoscaba la capacidad de la Sede. La descentralización irá acompañada de la delegación de responsabilidad unida a la obligación de rendir cuentas.

### **Descentralización: matriz de medidas**

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
		Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual	Administración	2008	0	-	0
6.20		Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales	Administración	2009	0	-	0
6.19		Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo más arriba)	Administración	2009	0	-	0
6.20		Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales	Administración	2009-10	0	-	0
6.20		Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por todos los aspectos relacionados con las representaciones de la FAO con una pequeña unidad de coordinación en el departamento responsable de la cooperación técnica y el apoyo sobre el terreno	Administración	2009-10	0	-	Ahorros indicativos en OCD ??

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Inicio-final del año	Costo (en millones de USD)	
6.19		Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba)	Administración	2009	?	2009	Esperar al examen exhaustivo
6.21		Eliminar todas las responsabilidades administrativas y de gestión de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión	Administración	2009	0	0	0
6.22		Racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados: a) tamaño del programa de la FAO; b) compromiso con un programa de la FAO (marcos nacionales de prioridades a medio plazo); c) magnitud y niveles 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) representaciones posibles, compartidas o plenamente conjuntas con otros organismos con sede en Roma, dentro del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y con el IICA y otras organizaciones regionales; h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO. El CoC-EEI pide que se comuniquen con rapidez los resultados del examen por la Administración de los FAOR y las representaciones en los países, para incorporarlos en el Plan inmediato de acción.	Administración	2010-12	0	-	Ahorros por oficina si se pasa a la acreditación múltiple: 0,3 (contribuir a compensar el déficit estructural)
6.20 y 6.21		Redefinir la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias	Administración	2010-12	0	2010-12	0
		Clarificar la cobertura de la región del Cercano Oriente	Administración	2009	0	-	0
8.2 y 8.6		Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias, los procedimientos de contratación y evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR y los FAOR (véase asimismo la sección sobre recursos humanos más arriba)	Administración	2009	0,1	-	-
8.6		Introducir puntos de referencia y un sistema comparativo de seguimiento del rendimiento de las oficinas descentralizadas	Administración	2010	0,2	2009/10	0,6
8.8		Reforzar la capacitación del personal (véase asimismo la sección sobre recursos humanos más arriba)	Administración	2009	Tratado en la sección sobre recursos humanos más arriba		

## Estructura en la Sede

### 23) Por recibirse

#### Asociaciones

El CoC-EEI hizo suya una estrategia para aumentar la capacidad de la FAO para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar sus metas globales por medio de asociaciones y alianzas sólidas. Se hizo especial hincapié en la colaboración con los organismos con sede en Roma respecto de las funciones técnicas y administrativas por igual y en las asociaciones de ámbito nacional dentro del sistema de las Naciones Unidas en el contexto de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas y de la efectividad para los Miembros. A escala regional y subregional, se otorgó importancia a la cooperación con organizaciones económicas regionales y se hizo hincapié en que las asociaciones mundiales deben abordar las dimensiones regionales y nacionales además de las cuestiones mundiales. Se destacó la necesidad de elaborar nuevos enfoques respecto de las asociaciones con el sector privado.

#### Asociaciones: matriz de medidas

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	
5.1		Finalizar un conjunto de principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones: a) No son 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. b) Se basan en las ventajas comparativas de los asociados y se dirigen a la consecución de metas concretas de la FAO compartidas por los asociados. c) Se establecen generalmente a partir de la colaboración ya existente. 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.	Administración	2008	0	-	0
5.1		Hacer balance de las asociaciones (emprender una evaluación y poner en marcha asociaciones nuevas o renovadas)	Administración	2008-11	0	2008-09	0,2

Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia (véase el anexo)	Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Comienzo Inicio-final del año	Inversiones		Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD por bienio)
	No	Medida			Costo (en millones de USD)	Año(s)	
5.1		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.	Administración	2009	0,2	-	0,1
5.1		Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO	Administración	2009-2010	0,3	2009 - 10	0
5.1		Establecimiento de responsabilidades de coordinación en relación con las asociaciones (véase la estructura de la Sede)	Órganos rectores y Administración	2008-09	0	-	0

## ***D. Calendario resumido de aplicación***

### **Por recibirse**

Calendario de resultados concretos e hitos principales con indicadores de logro

Responsabilidades y mecanismos de ejecución

Programa de costos y ahorros e indicaciones de si corresponden al Programa Ordinario o son extrapresupuestarios