

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

Al presentar su informe a la Conferencia, el CoC-EEI desea manifestar su agradecimiento por el decidido apoyo prestado por la Administración de la FAO y el Director General a lo largo de todo el proceso. El CoC-EEI también reconoce con agradecimiento el compromiso constante del personal de la FAO con la reforma de la Organización. Además, el liderazgo, la dedicación y el trabajo del Presidente del CoC-EEI, el Profesor Mohammad Saeid Noori Naeini, los Vicepresidentes, los Embajadores van Ardenne y Ngirwa, así como de los Presidentes, Copresidentes, Vicepresidentes y miembros de los grupo de trabajo han sido cruciales para permitir que el trabajo del CoC-EEI se concluyera con éxito.

INTRODUCCIÓN

1. En 2008, la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones, aprobó el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, que debía ser aplicado entre 2009 y 2011. La Conferencia también creó “un Comité de la Conferencia de carácter temporal (CoC-EEI) para el año 2009, con arreglo al artículo VI de la Constitución de la FAO, para continuar el seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO, que concluyera las labores pendientes en el marco del Plan inmediato de acción”¹.

2. Las funciones del CoC-EEI eran recomendar a la Conferencia en 2009:

- “1) *el nuevo Marco estratégico, el Plan a plazo medio 2010-13 y el Programa de trabajo y presupuesto 2010-11 a partir del nuevo marco integrado basado en resultados;*
- 2) *cualquier cambio que resultara deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo;*
- 3) *nuevas reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración de la Organización, en particular:*
 - a) *el seguimiento dinámico de los informes del examen exhaustivo por parte de la Administración, incluidas las primeras medidas al respecto;*
 - b) *el comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización;*
 - c) *los planes para una mayor eficacia de las oficinas descentralizadas;*
 - d) *propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos.”*

3. También se solicitó al CoC-EEI que “recomendara a la Conferencia en 2009 los cambios necesarios en los Textos Fundamentales que se han previsto en el Plan inmediato de acción” y que supervisara la aplicación del PIA en 2009, en estrecha consulta con los órganos rectores de la FAO.

4. También se solicitó al CoC-EEI que “analizara el concepto de “reforma con crecimiento” y presentara propuestas al respecto al período de sesiones de la Conferencia que se celebraría en 2009”.

5. Las disposiciones de trabajo para el CoC-EEI, su Mesa y los grupos de trabajo eran similares a las adoptadas en 2008. La denominación de los grupos de trabajo se cambió para

¹ Resolución 1/2008: Adopción del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO. El texto completo de la resolución figura en el Anexo 1 del presente informe.

que reflejara el carácter del trabajo que se debía desarrollar en 2009, como se indica a continuación²:

- Grupo de trabajo I: Marco estratégico, Plan a plazo medio y Programa de trabajo y presupuesto;
- Grupo de Trabajo II: *Textos Fundamentales* y composición del Consejo;
- Grupo de trabajo III: Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración organizativa.

6. En su primera reunión, celebrada el 21 de enero de 2009, el CoC-EEI acordó su plan de trabajo. Se procuró garantizar, mediante una planificación cuidadosa, que los programas de trabajo del CoC-EEI y la Administración fueran completamente coherentes y que, al mismo tiempo, estuvieran coordinados con los períodos de sesiones de los órganos rectores en 2009. En total, se planificaron inicialmente 32 reuniones, que se incrementaron posteriormente a **.. ACTUALÍCESE CON LAS CIFRAS FINALES** (en el Anexo 2 figura el calendario de las reuniones del CoC-EEI en 2009).

7. Además se organizó una serie de seminarios informales sobre cuestiones relacionadas con el PIA. La organización de los seminarios respondió a las solicitudes presentadas por los Miembros, que deseaban intercambiar opiniones sobre cuestiones que revestían un interés particular entre ellos y con la Administración, de manera informal e interactiva. A pesar de no formar parte de las deliberaciones formales, los seminarios fueron útiles para mejorar la comunicación y la comprensión, por lo que contribuyeron al avance en varias cuestiones de áreas como el cambio de la cultura, la reestructuración de la Sede y las oficinas descentralizadas, la gestión basada en resultados, la simplificación de los procesos burocráticos, la gestión de los recursos humanos, la participación y las expectativas de los funcionarios, etc.

8. **Aplicación del PIA:** Durante 2009, la Administración de la FAO ha informado con regularidad al CoC-EEI, sus grupos de trabajo y el Consejo de la FAO acerca del avance en la aplicación del PIA. Según lo solicitado en la Resolución 1/2008, se creó un Fondo fiduciario para la aplicación del PIA. Para el final de septiembre de 2009, 20 Miembros habían realizado promesas por un importe total de 8,3 millones de USD y 22 Miembros habían efectuado pagos al Fondo fiduciario por un valor total de 5 millones de USD [actualícese según corresponda].

9. La aplicación del PIA se ha realizado con arreglo a 14 proyectos, que agrupan diversas medidas estrechamente relacionadas entre ellas, asignados a directores y equipos de proyecto establecidos por la Administración. Aunque se han logrado numerosos avances en muchos de los proyectos, en función de su alcance y su longitud, algunas partes importantes siguen pendientes de realización. De hecho, la aplicación del PIA sólo está llegando al término del primer año de un período más largo en el que se prevé desplegar este complejo proceso. Por lo tanto, al igual que en 2009, la continuación de la ejecución que conducirá a la aplicación del PIA será un elemento principal en el próximo bienio 2010-11.

10. En abril de 2009, la empresa de consultoría Ernst & Young presentó su informe a la conclusión del Examen exhaustivo recomendado por la EEI sobre los procesos administrativos principales. Para facilitar la comprensión de las medidas diversas –y a menudo interrelacionadas– contenidas en el PIA y en las recomendaciones aceptadas del examen exhaustivo, se ha adoptado un enfoque integrado convenido por el CoC-EEI y el Consejo consistente en asignar las medidas relacionadas con el examen exhaustivo a los

² En el Anexo 2 del presente informe figuran los detalles de la composición y los oficiales del CoC-EEI, sus grupos de trabajo y su Mesa.

proyectos pertinentes del PIA. En el Anexo 5 se proporciona información sobre el avance logrado en 2009 en relación con todas las medidas del PIA y se presenta una visión general de todas las medidas del PIA en el período 2009-2011 y posteriormente.

11. La estructura del informe sigue el contenido de la Resolución 1/2008 y refleja las principales áreas de trabajo del CoC-EEI en 2009. En la primera sección se presenta una visión general de la documentación de planificación preparada por la Administración en respuesta a las necesidades señaladas en el PIA en relación con un nuevo marco basado en resultados. También se presenta el análisis del CoC-EEI del concepto de “reforma con crecimiento”. En la segunda sección del informe se trata el área de la reforma de la gobernanza y se esbozan el proceso que ha conducido a la redacción de las modificaciones de los *Textos Fundamentales* necesarias para la aplicación del PIA y el resultado de las deliberaciones relacionadas con la composición del Consejo. Por último, en la tercera sección se presentan los logros en el área de la reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración organizativa y en la cuarta sección se enumeran las áreas de trabajo pendientes en relación con el PIA y los mecanismos que se establecerán en 2010 para asegurar su finalización.

I. MARCO ESTRATÉGICO, PLAN A PLAZO MEDIO Y PROGRAMA DE TRABAJO Y PRESUPUESTO

12. En la presente sección se esbozará el nuevo marco de resultados de la FAO y se ofrece una visión general de la documentación relacionada con la programación y la presupuestación. También se trata el concepto de la “reforma con crecimiento”, como solicitó la Conferencia en 2008. Los documentos de planificación representan un esfuerzo considerable destinado a relacionar los medios con los fines, a fin de definir resultados con arreglo a su contribución a los objetivos y las necesidades de recursos. En estos documentos se presenta un programa de trabajo unificado en el marco de resultados para las cuotas asignadas y la estimación de contribuciones voluntarias en todas las ubicaciones, comenzando por los resultados y las asignaciones de recursos motivados por la oferta para pasar después a los motivados por la demanda. También representan una base para la rendición de cuentas sobre gestión, tanto internamente como ante los Miembros, mediante los indicadores del marco de resultados.

13. Como exige el PIA, y con objeto de establecer un vínculo claro entre los resultados que deben alcanzarse y los recursos necesarios, la Administración presenta, por primera vez, el Plan a plazo medio (PPM) 2010-13 y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) 2010-11 en un documento combinado. ~~En el PPM se hace hincapié en la formulación de los marcos de resultados en relación con los objetivos estratégicos y funcionales, junto con los indicadores y las metas a alcanzar, que la Organización se compromete a lograr en los próximos cuatro años. La formulación de estos marcos~~ Sobre la base del Marco estratégico, en el PPM cuatrienal se presenta un enfoque programático basado en resultados de la labor de la Organización en relación con todas las fuentes de financiación. El enfoque adoptado en el PPM ayudará a ~~empezar a~~ enfocar y priorizar el trabajo de la Organización, proceso que continuará en el bienio 2010-11.

14. En el PTP, por otra parte, se presentan los recursos ~~que se deberán emplear~~, procedentes tanto de las cuotas asignadas y como de contribuciones voluntarias, que se gestionarán en el marco de un programa de trabajo unificado durante los dos primeros años de los marcos de resultados del PPM. El proceso de formulación ha sido especialmente complejo, dado que el PTP 2010-11 es en realidad un conjunto de reformas y un programa de trabajo integrales.

a) Marco estratégico

15. El nuevo Marco estratégico es un documento prospectivo a un plazo de diez años y que está sujeto a revisión cada cuatro años en el que se establecen la visión acordada de la FAO y las metas mundiales de los Miembros y en el que se esboza el enfoque basado en resultados de la planificación del programa, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes, y que cuenta con una jerarquía de medios y fines que abarca toda la labor de la Organización.

16. En línea con el formato establecido en el PIA (medida 3.2), el Marco estratégico incluye (véase el recuadro):

- un análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural (Sección I);
- la visión de la FAO y las metas mundiales de los Miembros convenidos (Sección II);
- el enfoque basado en resultados de la planificación del programa, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes, en el marco de un jerarquía de medios y fines que abarca toda la labor de la Organización (Sección III);

- los objetivos estratégicos que deben alcanzar los Estados Miembros con el apoyo de la FAO (Sección IV);
- las ocho funciones básicas determinadas en el PIA, que constituyen la ventaja comparativa de la FAO, en todos los objetivos (Sección V).

Visión de la FAO

Un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Las tres metas mundiales de los Miembros

- Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.
- Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.
- Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Objetivos estratégicos

- A. Intensificación sostenible de la producción agrícola.
- B. Incremento de la producción ganadera sostenible.
- C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura.
- D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.
- E. Ordenación sostenible de los bosques y árboles.
- F. Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura.
- G. Entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida y el desarrollo rural.
- H. Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición.
- I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola.
- K. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios así como en la adopción de decisiones en las zonas rurales.
- L. Mayor inversión pública y privada en agricultura y desarrollo rural y más eficacia en la inversión.

Objetivos funcionales

- X. Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas.
- Y. Administración eficiente y efectiva.

Funciones básicas

- a. Seguimiento y evaluación de las tendencias y perspectivas a largo y medio plazo.
- b. Recopilación y suministro de información, conocimiento y estadísticas.
- c. Elaboración de instrumentos, normas y estándares internacionales.
- d. Opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategias.
- e. Apoyo técnico para fomentar la transferencia tecnológica y crear capacidad.
- f. Promoción y comunicación.
- g. Interdisciplinariedad e innovación.
- h. Asociaciones y alianzas.

17. Al abordar las tendencias y los desafíos generales ante los que se hallan la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural, el nuevo planteamiento de la FAO basado en resultados proporciona un medio estructurado para centrarse en aquellas oportunidades en las que la FAO goza de la mejor situación para intervenir, aprovechando sus ventajas comparativas con respecto a otros asociados en el desarrollo. Ello promueve una definición impulsada por la demanda de intervenciones centradas que están directamente ligadas a la

consecución de las metas y los objetivos de los Miembros. Dichas intervenciones son la base de los marcos de resultados cuatrienales y del programa de trabajo bienal de la FAO que se presentan en el Plan a plazo medio y en el Programa de trabajo y presupuesto.

b) Plan a plazo medio

18. En el PIA se estableció el formato de presentación de los objetivos estratégicos y funcionales y de los resultados de la Organización subyacentes en el PPM (medida 3.3 del PIA).

19. El PPM tiene un horizonte temporal de cuatro años, debe ser revisado cada bienio y abarca:

- a) Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico.
- b) Objetivos funcionales que garanticen que los procesos y la labor administrativa de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco basado en los resultados.
- c) Resultados de la Organización: ~~los resultados de la Organización, más concretos, representan los efectos que se prevé lograr en un período de cuatro años mediante la adopción y utilización por los Estados Miembros y los asociados de los productos y servicios de la FAO. La determinación de los resultados de la Organización se aplica también a los objetivos funcionales. En este contexto, los con todas las fuentes de fondos y que contribuyen a los objetivos estratégicos.~~ Los grupos de trabajo manifestaron su satisfacción por el número más reducido de resultados de la Organización (56) en el nuevo marco de resultados, coherente con la tendencia anterior de reducción de las entidades programáticas (183).
- d) Funciones básicas de la FAO.
- e) Ámbitos prioritarios de repercusión que proporcionan una herramienta de comunicación y promoción para orientar la movilización de recursos y los esfuerzos de colaboración encaminados a la consecución de grupos prioritarios de resultados.

20. **Indicadores.** Como se prevé en el PIA (medida 3.3), la determinación de indicadores de los resultados que sean específicos, mensurables, realizables, realistas y fijen un plazo preciso es un elemento central del nuevo marco de planificación de la FAO y constituirá uno de los factores esenciales del éxito de un sistema de gestión eficaz basado en los resultados. A este respecto, los grupos de trabajo del CoC-EEI proporcionaron las orientaciones siguientes: i) los indicadores deben medir resultados, más que productos; ii) se debe garantizar la capacidad de evaluar comparativamente, medir y supervisar eficazmente los indicadores de manera continua mediante bases de referencia y fuentes de datos; iii) se deben realizar mayores esfuerzos para limitar el número de indicadores para cada resultado, de modo que se pueda realizar el seguimiento con una cuantía de recursos previsible.

21. Como se establece en el PIA (medida 3.12), la Organización introducirá una estrategia de movilización y gestión de recursos a partir del próximo bienio que comprenderá los ámbitos prioritarios de repercusión, los marcos nacionales de prioridades a medio plazo y las esferas regionales y subregionales de acción prioritaria. La estrategia formará parte del proceso de planificación a medio plazo a fin de asegurar que las contribuciones voluntarias se orientan al marco de resultados y mejoran el seguimiento y la supervisión por parte de los órganos rectores.

22. **Ámbitos prioritarios de repercusión.** Como se dispone en el PIA (medida 1.5), los ámbitos prioritarios de repercusión:

- a) movilizarán recursos a favor de grupos de resultados prioritarios que podrían beneficiarse de una financiación adicional y, en cuanto “buques insignia”, constituyen un instrumento de comunicación y promoción destinado a ayudar a captar recursos extrapresupuestarios voluntarios y a fomentar asociaciones para complementar las cuotas asignadas;
- b) permitirán, de forma progresiva, una financiación conjunta y ligada menos rígidamente de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
- c) abordarán sobre todo aspectos prioritarios para los países en desarrollo, haciendo hincapié en la creación de capacidad y en que los marcos para las políticas resulten acertados;
- d) facilitarán la supervisión por los órganos rectores del uso de los recursos extrapresupuestarios de conformidad con las prioridades acordadas.

23. El CoC-EEI ha ratificado siete ámbitos prioritarios de repercusión que ayudarán a movilizar apoyo extrapresupuestario destinado al 80 % de todos los resultados de la Organización.

Ámbitos prioritarios de repercusión de la FAO

- a) Apoyo a la aplicación del Marco Integral de Acción (MIA) - Apoyo a la producción de alimentos por los pequeños agricultores y sistemas mundiales de información y seguimiento (APR-MIA).
- b) Amenazas transfronterizas a la producción, la salud y el medio ambiente (APR-EMPRES).
- c) Fortalecimiento de la base de información para la ordenación forestal sostenible (APR-OFS).
- d) Creación de capacidad en apoyo de la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable (APR-CCPR).
- e) Hacer frente a la escasez del agua y de la tierra (APR-EAT).
- f) Refuerzo de la capacidad de consolidar la información y las estadísticas en aras de la adopción de decisiones en relación con la ordenación sostenible de la agricultura, los recursos naturales, la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza (APR-CCIE).
- g) Establecimiento y aplicación de normas mundiales en las políticas y legislación nacionales (APR-NLN).

c) Programa de trabajo y presupuesto

24. Como se dispone en el PIA (medida 3.4), por primera vez, en el PTP 2010-11 se presenta una visión integrada de los recursos totales necesarios para ejecutar el programa de trabajo, en forma de cuotas asignadas y contribuciones voluntarias en el marco de un programa de trabajo unificado. Con arreglo al enfoque basado en los resultados, estos recursos se someterán a las mismas disposiciones de planificación y supervisión, alentando a los donantes a que reduzcan la asignación para fines específicos e incrementen su destinación a un fondo común de las contribuciones voluntarias. En el nuevo ciclo de planificación, como se prevé en el PIA, el Consejo propondrá a la Conferencia el programa de trabajo, la cuantía del presupuesto con cargo a las cuotas asignadas y proporcionará una estimación de la financiación extrapresupuestaria, para su examen y aprobación.

25. El CoC-EEI ratificó la aplicación del nuevo modelo de financiación presupuestación, según lo dispuesto en el PIA, y señaló que el presupuesto integrado proporcionaba una visión más completa de los recursos de que disponía la Organización, con lo que se pretendía mejorar la gobernanza, la supervisión y la aplicación al marco de resultados acordado, e hizo hincapié asimismo en la importancia de las contribuciones voluntarias. ~~Se expresó cierta preocupación por los efectos de~~ A pesar de que la incertidumbre sobre las contribuciones voluntarias y ~~de~~ su asignación predeterminada en ~~podría afectar a~~ la consecución de los resultados previstos en el programa de trabajo unificado. ~~En este contexto~~, se señaló que la movilización y la provisión de contribuciones voluntarias debían tener un carácter más estratégico, ser objeto de seguimiento atento y guiarse por los marcos de resultados y que esas contribuciones no debían proporcionarse para fines predeterminados.

26. El Programa de trabajo se basa en las necesidades previstas para alcanzar los objetivos de dos años en los marcos de resultados presentados en el PPM para los objetivos estratégicos y los objetivos funcionales, junto con los recursos correspondientes para las oficinas en los países, el Programa de Cooperación Técnica y los gastos de capital y de seguridad.

27. El Programa de trabajo y presupuesto abarcará un solo bienio, dividiéndose el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa con cargo a las cuotas y recursos extrapresupuestarios previstos presentados en un marco basado en los resultados, y comprenderá:

- el marco de resultados de la Organización, según lo dispuesto en el PPM, incluyendo la responsabilidad de cada resultado dentro de la Organización;
- la cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización;
- el cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos;
- provisiones para obligaciones a largo plazo, obligaciones que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva;
- proyectos de resolución sobre consignaciones para su aprobación por la Conferencia.

d) Marcos de resultados

28. Según se prevé en el PIA (medida 3.3) y con arreglo al acuerdo del CoC-EEI y el Consejo, en el PPM/PTP conjunto se presenta la versión íntegra de los marcos de resultados y la asignación de recursos prevista para 2010-11 para cada objetivo estratégico y objetivo funcional, que comprende:

- el título del objetivo, a saber los beneficios o cambios que se espera lograr en un plazo de diez años en instituciones de los Estados Miembros, la comunidad internacional o los asociados para el desarrollo;
- las dificultades y los desafíos, a saber los problemas que deben abordarse, en particular los correspondientes factores y tendencias importantes de carácter demográfico, ambiental y macroeconómico; se ponen de relieve las principales necesidades en materia de intervención para el desarrollo, centrándose en las oportunidades para la intervención por parte de la FAO a través de los resultados de la Organización y de los instrumentos principales;
- las hipótesis y los riesgos relacionados con la consecución del objetivo, en el supuesto de que se alcancen los resultados de la Organización. Las hipótesis son suposiciones sobre los riesgos que podrían afectar al progreso o al éxito de la intervención de desarrollo;

- la lista de control de la aplicación de las funciones básicas al logro de cada uno de los resultados de la Organización;
- los resultados de la Organización, a saber, los resultados o efectos que se espera obtener en un plazo de cuatro años adoptando y utilizando los productos y servicios de la FAO;
- los indicadores, es decir, los factores o variables de tipo cuantitativo o cualitativo que proporcionan un medio sencillo y viable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un actor en el desarrollo;
- una base de referencia, es decir, el valor del indicador medido al comienzo del período –en este caso, principios de 2010;
- las metas, es decir, el valor del mismo indicador al final de los dos años del PTP y los cuatro años del PPM, reflejando así lo que se espera alcanzar durante esos períodos;
- la cuantía de los recursos (asignados y voluntarios) previstos para cada resultado de la Organización en toda la Organización para el bienio 2010-11.

29. Aunque en el PPM se ha ~~intentado~~ realizado un intento inicial de expresar las prioridades sustantivas de la Organización, se reconoce que el establecimiento de prioridades es un ejercicio a largo plazo que depende de la disponibilidad de la información complementaria necesaria de los comités técnicos y las conferencias regionales, que debería proporcionarse en el primer ciclo completo de planificación basada en los resultados en 2010-11. ~~En este contexto, se prevé que las conferencias regionales examinen el desarrollo de áreas regionales y subregionales de acción prioritaria en 2010.~~

e) Concepto de “reforma con crecimiento”

30. En la Resolución 1/2008 se encargó al CoC-EEI que analizara el concepto de “reforma con crecimiento” y que presentara propuestas a la Conferencia de 2009. De hecho, si bien la expresión “reforma con crecimiento” era un mensaje central de la EEI, los evaluadores no la definieron claramente.

31. Con arreglo a las consultas con el Comité de Finanzas y el Comité del Programa, los grupos de trabajo convinieron en que, aunque podía haber diferentes percepciones sobre las implicaciones del concepto, la noción de “reforma con crecimiento” suponía, entre otras cosas, una Organización adecuadamente dotada de recursos con una ventaja comparativa más fuerte, una mejor gobernanza y competencias técnicas, administrativas y de gestión reforzadas, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas. En el recuadro siguiente figuran las conclusiones principales.

“Reforma con crecimiento”³

“Los comités presentaron al CoC-EEI los siguientes elementos iniciales relacionados con el concepto de “reforma con crecimiento”, a efectos de su examen. El crecimiento debería ser real, atendiendo a los siguientes puntos:

- a) la consideración primaria es conseguir prestar servicios a los Estados Miembros con eficiencia y efectividad;*
- b) la necesidad de garantizar la sostenibilidad de las reformas que se están llevando a cabo en la Organización;*
- c) el imperativo de lograr que la FAO disponga de unos recursos humanos muy cualificados y suficientes;*
- d) las necesidades de crecimiento no deben definirse en función de cifras predeterminadas, sino que deben valorarse en primer lugar en función de los objetivos estratégicos y funcionales y del Plan a plazo medio (PPM) aprobados por los órganos rectores;*
- e) la integración completa prevista del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios en el PPM y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP).”*

32. Los miembros también destacaron la necesidad de examinar un planteamiento a largo plazo con respecto a la “reforma con crecimiento”, combinando un incremento en los recursos con una mayor rendición de cuentas y eficacia de una Organización reformada. En un intento de aclarar más el concepto, se hizo hincapié en los siguientes aspectos:

- la inclusión de la repercusión sobre la seguridad alimentaria como un posible elemento de la definición de la “reforma con crecimiento”;
- la preocupación ante la posibilidad de predecir los recursos extrapresupuestarios;
- el mantenimiento de niveles adecuados en los recursos humanos de la Organización;
- garantizar una supervisión adecuada del proceso de reforma con crecimiento.

³ Párrafo 17 del informe de la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas (CL 136/10, 13 de mayo de 2009).

II. REFORMA DE LA GOBERNANZA

33. La Conferencia de 2008 solicitó que se realizaran labores de seguimiento en dos áreas de la gobernanza: i) las enmiendas a los *Textos Fundamentales* de la Organización necesarias para aplicar el Plan inmediato de acción; ii) la cuestión de la composición del Consejo, que se había dejado inconclusa en 2008. Las enmiendas a los *Textos Fundamentales* recomendadas por el CoC-EEI, que se tratan de manera completa en el Anexo 3, sólo se esbozan en la presente sección.

a) Enmiendas a los *Textos Fundamentales* de la FAO para la aplicación del PIA

34. La Conferencia, en su período extraordinario de sesiones, determinó, mediante la Resolución 1/2008, que el CoC-EEI debería recomendar a la Conferencia en 2009 las modificaciones necesarias de los *Textos Fundamentales* para aplicar el Plan inmediato de acción (PIA). Determinó, además, que esta labor se realizaría con arreglo a las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y sería examinada por el Consejo, si fuera necesario.

35. El CCLM celebró cinco períodos de sesiones de 2009, todos ellos abiertos a observadores sin derecho a intervención. El CCLM recomendó diversas modificaciones de los *Textos Fundamentales*, correspondientes a todas las áreas en las que en el PIA se recomendaba la incorporación de modificaciones.

36. El Grupo de trabajo II del CoC-EEI se reunió en tres ocasiones en 2009 para examinar las modificaciones propuestas de los *Textos Fundamentales* de la Organización. Asimismo, brindó orientaciones al CCLM sobre dos cuestiones concretas: i) la armonización del régimen del CCLM y los Comités del Programa y de Finanzas de manera que el CCLM, además de sus siete miembros elegidos, contara con un Presidente elegido por el Consejo con arreglo a las calificaciones individuales, que no representaría a ningún país o región y que no tendría derecho a voto; ii) la posibilidad de sustituir a un Miembro durante un período de sesiones de los Comités del Programa y de Finanzas y el procedimiento conexo. **ACTUALÍCESE DE SER NECESARIO.**

37. En junio de 2009, el CoC-EEI ratificó todas las enmiendas propuestas recomendadas por el CCLM y examinadas por el Grupo de trabajo II en dicha fecha. Así se pudo cumplir el plazo de julio de 2009, dentro del cual se exigía que se informara a los Miembros de la FAO de las enmiendas propuestas a la Constitución⁴. El CoC-EEI también señaló que el CCLM debería examinar otras enmiendas de los *Textos Fundamentales* relacionadas con el PIA en un período de sesiones posterior en 2009.

38. En el *Informe del CoC-EEI sobre las enmiendas de los Textos Fundamentales para la aplicación del Plan inmediato de acción*, que se incluye como Anexo 3 en el presente informe, se recomienda que se introduzcan modificaciones a los *Textos Fundamentales* en las siguientes áreas:

- Conferencia;
- Consejo;
- Presidente Independiente del Consejo;

⁴ El plazo para informar a los Miembros de las enmiendas propuestas a la Constitución es de 120 días antes del período de sesiones de la Conferencia en el que se someterán a votación tales enmiendas (Artículo XX, párr. 4 de la Constitución).

- Comités del Programa y de Finanzas;
- Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos;
- Comités técnicos;
- Conferencias regionales;
- Reuniones ministeriales;
- Órganos estatutarios, convenios, tratados, Codex, etc.;
- Evaluación;
- Nombramiento y mandato del Director General;
- Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados;
- Comité de Ética;
- Delegación de autoridad del Director General.

39. En línea con las recomendaciones del CCLM, se van a incorporar las enmiendas propuestas a la Constitución, el Reglamento General de la Organización (RGO), al Reglamento Financiero y los reglamentos de los distintos Comités del Consejo. Además, algunas medidas del PIA se abordarán mediante resoluciones de la Conferencia. Todas las enmiendas propuestas se tratan de manera completa en el Anexo 3 del presente informe.

b) Composición del Consejo de la FAO

40. En la Resolución 1/2008 se dispuso que el CoC-EEI debería recomendar a la Conferencia en 2009 “cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo”.

41. La cuestión de la composición del Consejo fue objeto de un amplio debate en 2008, después de que la EEI concluyera que la base de representación de los miembros del Consejo no era equilibrada y que era preciso revisar este asunto. Se presentaron al Grupo de trabajo II, para que las examinara en detalle, las diversas opciones respecto de la composición del Consejo que se habían elaborado como resultado de los debates anteriores, tras observar que todos los Miembros consideraban importante que el Consejo funcionara de manera eficaz y eficiente.

42. El Grupo de trabajo II convino en que: i) la opción que preveía el mantenimiento del tamaño actual del Consejo y la redistribución de los puestos entre las regiones era inaceptable; ii) la reconstitución del Consejo según el modelo de una junta ejecutiva y con un número menor de miembros (como se recomendó a consecuencia de la EEI) no era factible por el momento, ~~en consonancia con la recomendación derivada de la EEI a este respecto.~~

43. Las opciones que preveían el mantenimiento de la composición del Consejo o el aumento del número de miembros y la distribución de los puestos adicionales entre los grupos regionales se siguieron debatiendo en el seno del Grupo de trabajo II, así como en el marco de consultas entre los grupos regionales.

44. *[Finalmente, las opiniones expresadas sobre la cuestión del tamaño no fueron totalmente compatibles y no se pudo llegar a un consenso. Por lo tanto, esta cuestión inconclusa queda pendiente en el proceso de reforma de la gobernanza derivado del PIA.]*

III. REFORMA DE LOS SISTEMAS, EL CAMBIO DE CULTURA Y LA REESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

45. En esta sección se tratan cuestiones del área de la administración, el cambio de la cultura y la reestructuración de la Organización. Asimismo, se abordará el resultado del examen exhaustivo y el estudio relativo a un marco de evaluación y gestión de riesgos para la Organización, como solicitó la Conferencia en 2008.

a) Estructura orgánica de la Sede

46. En el PIA se solicitaba que se llevara a cabo una reestructuración amplia de la Sede de la FAO que debía comenzar en 2009 y continuar en 2010-11, de manera que se finalizara en 2012 (medidas 3.91 a 3.103 del PIA). El proceso incluía una estructura organizativa revisada provisional de la Sede, con un amplio acuerdo en principio sobre las características de la “cúspide” del nuevo organigrama. La elaboración más detallada de la estructura había de realizarse sobre la base de consultas entre los Miembros y la Administración. Esta labor debía llevarse a cabo teniendo en cuenta las recomendaciones del examen exhaustivo (disponible al final de abril de 2009) y la finalización de los marcos de resultados en el proyecto de Plan a plazo medio.

47. La Administración presentó dos documentos de análisis a las reuniones conjuntas de los grupos de trabajo I y III, con declaraciones funcionales relativas a las unidades principales, así como numerosas aclaraciones en respuesta a las preguntas de los Miembros. Este trabajo se hizo en el entendimiento de que se incluirían propuestas unificadas en el PTP para 2010-11.

48. Esta labor se guió por los principios para la reestructuración, tal y como se exponen en el párrafo 46 del PIA, a saber: asegurar ámbitos de control manejables; la agrupación de unidades y una compartimentación menor; la integración y la representación de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior; estructuras con menos estratos; el perfeccionamiento y la utilización efectivos de los recursos humanos; la gestión en función de los resultados, la delegación y la responsabilidad; decisiones de eficacia de costos sobre las ubicaciones, y, en los casos posibles, la puesta en común de servicios con otros organismos de las Naciones Unidas y la subcontratación.

49. En esta nueva estructura se reduce a siete el número de líneas directas de notificación al Director General. El Director General encabezará en calidad de oficial ejecutivo principal un nuevo equipo de gestión ejecutiva integrado por los dos Directores Generales Adjuntos, que representarán la base de conocimiento de la Organización y los aspectos operacionales de su labor. Este equipo será más flexible, pero tendrá al mismo tiempo la responsabilidad, la autoridad y el alcance funcional para asegurar que las decisiones relativas a todos los aspectos de la labor de la Organización se lleven a la práctica de manera oportuna y eficaz.

50. La estructura departamental en la cúspide tiene en cuenta el análisis funcional realizado en 2009 y la documentación se completará con los análisis en curso y la aplicación de las medidas del PIA y las recomendaciones del examen exhaustivo. Los cambios en la estructura departamental propuesta en comparación con la actual estructura orgánica se pueden resumir como sigue:

- a) Se suprimirán los actuales Departamento de Conocimiento y Comunicación y Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos.
- b) Se establecerá y creará progresivamente durante el bienio un nuevo Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas a partir de: la mayor parte del

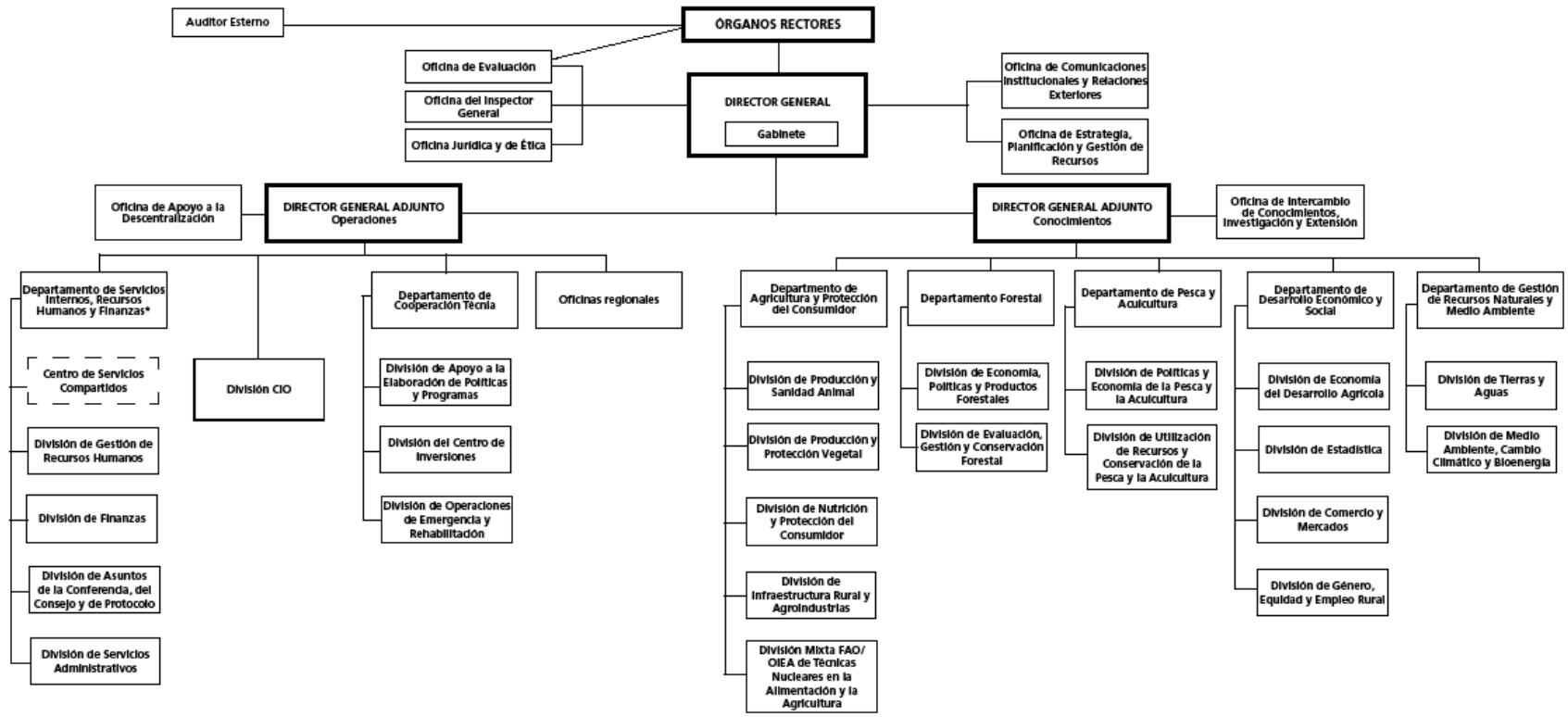
Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos (AF); partes del Servicio del Programa y del Presupuesto (PBEP), en concreto, las funciones relacionadas con la previsión económica y con el desempeño en el gasto con cargo al presupuesto; la División de Asuntos de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo (KCC).

- c) El Departamento de Cooperación Técnica eliminará la División de Operaciones de Campo (TCO). Algunas de las actividades de esta última división serán absorbidas por una nueva Unidad para la Supervisión y la Coordinación de las Actividades de Campo, que depende de la Oficina del Subdirector General, y otras **dependerán ~~deserán desempeñadas por~~** la nueva División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (que sustituye a la antigua TCA).
- d) El Departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente seguirá ocupándose de la utilización sostenible de los recursos naturales, de la coordinación de los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura y de los aspectos ambientales, especialmente del cambio climático y de los desafíos y las oportunidades planteados por la bioenergía. Se eliminará la División de Investigación y Extensión y sus funciones se transferirán a la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión.
- e) El Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor y el Departamento de Desarrollo Económico y Social mantendrán sus actuales estructuras de división, mientras que se realizarán considerables cambios por debajo del nivel de división mediante la adopción de modalidades más flexibles, facilitadas por la desjerarquización.
- f) El Departamento de Pesca y Acuicultura y el Departamento Forestal reducirán el número de divisiones de tres a dos, pero manteniendo sus actuales mandatos.
- g) Como respuesta a la recomendación del Examen exhaustivo en el sentido de reducir la fragmentación y la duplicación, habrá una única División del Oficial Jefe de Información (CIO) que rendirá informe directamente al Director General Adjunto de Operaciones y que será responsable de los sistemas de información y los servicios de comunicaciones y tecnologías de la información.

51. Además, según la recomendación derivada del Examen exhaustivo, en julio de 2009 se inició un examen externo complementario separado sobre la función de la Oficina del Director General en relación con las actividades administrativas, cuyos resultados estarán disponibles a finales de octubre.

5152. En el Gráfico 1 se ilustra la estructura propuesta de la Sede, y en el PTP 2010-11 [(que figura en el Anexo 4 del presente informe)] se proporcionan los detalles de los puestos y los recursos asignados a cada uno de los departamentos.

Gráfico 1: Organigrama de la Sede



* Estructura y funciones del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas, a reserva de ajustes posteriores

▭ Servicio

PENDIENTE DE RECEPCIÓN

b) Estructura descentralizada (plantilla, ubicación y cobertura de las oficinas descentralizadas)

5253. El CoC-EEI reiteró la importancia de fortalecer la estructura descentralizada de la FAO, reconociendo que el éxito de la Organización depende de su capacidad de difundir al exterior los conocimientos que produce, para ayudar a los países a abordar los desafíos con que se enfrentan. En este contexto, se decidió incluir los recursos destinados a las visitas de los Miembros a las oficinas descentralizadas en el PTP para 2010-11. En 2009, se ha demostrado que las visitas al terreno de los representantes permanentes de la FAO son muy útiles para permitir que los Miembros y los órganos rectores se familiaricen con la labor de las oficinas descentralizadas. Estas visitas les permiten obtener una impresión de primera mano sobre los desafíos con que se enfrentan estas oficinas para prestar apoyo a los países en sus esfuerzos humanitarios y de desarrollo, así como para comprender las opciones y cuestiones que pueden contribuir a mejorar el funcionamiento de estas oficinas.

5354. Según se dispone en el PIA (medidas 3.76 a 3.90), en el bienio 2010-11 se hará mucho hincapié en la mejora de la coherencia, el rendimiento y la integración de la red actual de oficinas descentralizadas y en asegurar que la Organización funcione de manera unificada.

5455. Las oficinas regionales, colaborando según proceda con las oficinas subregionales, adoptarán progresivamente las responsabilidades siguientes: i) supervisar a las oficinas en los países, en particular por lo que respecta a la gestión de los recursos de la red de representaciones de la FAO; ii) ocuparse de la gestión de los proyectos del PCT no destinados a situaciones de emergencia en las regiones respectivas; iii) dirigir los procesos de planificación estratégica, programación y presupuestación de la región; iv) supervisar a los funcionarios técnicos regionales; v) organizar las Conferencias Regionales fortalecidas y prestarles los servicios necesarios; vi) dirigir las asociaciones, en particular las establecidas con organizaciones regionales; vii) prestar apoyo a las oficinas en los países sobre cuestiones relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas.

5556. Las oficinas descentralizadas asumirán sus nuevas funciones en la planificación estratégica y el establecimiento de prioridades a nivel de la Organización y en el ámbito descentralizado. Deberán prestar apoyo a la elaboración de marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) y de esferas prioritarias regionales y subregionales. Asimismo, participarán activamente en la formulación progresiva y la introducción de los ámbitos prioritarios de repercusión, con inclusión de la aplicación de las estrategias asociadas de movilización de recursos. Se capacitará al personal de las oficinas descentralizadas en los conceptos de gestión basada en los resultados y un nuevo sistema de planificación, supervisión y presentación de informes de las actividades, y se elaborarán puntos de referencia que se aplicarán progresivamente.

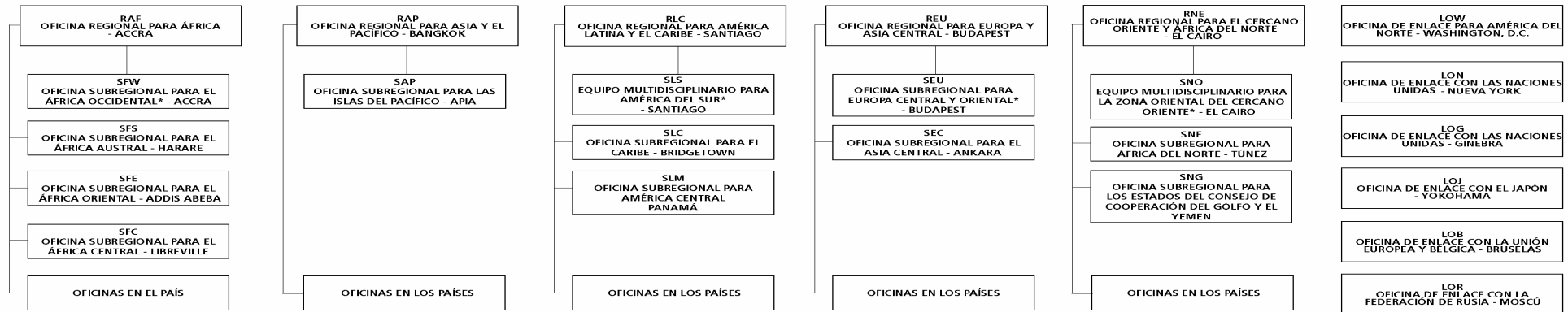
5657. El CoC-EEI ratificó las iniciativas adoptadas por la Administración en virtud de la autoridad del Director General con el fin de afrontar en el corto plazo el déficit estructural en el presupuesto de la red de oficinas en los países. En línea con las recomendaciones de la EEI, se acordó suprimir el coeficiente de descuento por vacantes para los puestos de la red de representaciones de la FAO (FAOR). Esta medida dotará de mayores recursos al presupuesto de las FAOR y supondrá una reducción del déficit estructural. *[En 2010-11 el déficit restante de la red de representaciones de la FAO se cubrirá mediante el nombramiento de coordinadores de emergencia que actúen como oficiales encargados de las representaciones de la FAO (facilitando de este modo los vínculos entre las actividades de socorro, rehabilitación y desarrollo y el enfoque de presupuesto integrado que se está adoptando); la*

asignación de funcionarios técnicos de las oficinas regionales como representantes de la FAO; la colocación de los actuales representantes de la FAO en los puestos vacantes de las oficinas regionales.]

5758. Descentralización de las funciones de la OCD y del PCT Como se solicita en el PIA, en el nuevo PTP se han asignado recursos del PCT a las regiones, bajo la autoridad de los representantes regionales (medida 3.22 del PIA). Además, las funciones de apoyo de la OCD en relación con las oficinas en los países se han transferido a las oficinas regionales y subregionales correspondientes (medida 3.95 del PIA). Tal vez será necesario ajustar durante la ejecución las asignaciones provisionales de recursos del PTP para 2010-11 derivadas de estas nuevas disposiciones.

5859. La estructura descentralizada propuesta se ilustra en el Gráfico 2 y los detalles de la asignación de puestos y recursos a las oficinas regionales y descentralizadas figuran en el PTP **2010-11**, que se incluye en el Anexo 4 del presente informe].

Gráfico 2: Organigramas descentralizados



* Ubicada en la sede de la Oficina Regional

PENDIENTE DE RECEPCIÓN

c) Gestión de los recursos humanos

5960. En el PIA se dispone que “los recursos humanos de la FAO constituyen el principal activo de la Organización y proporcionan la totalidad de su apoyo técnico a los Estados Miembros” y se esboza una serie de medidas que se deben adoptar en esta área (medidas 3.59 a 3.75 del PIA). En 2009, el CoC-EEI confirmó que el área de los recursos humanos era fundamental para que la reforma de la Organización tuviera éxito y exhortó a la Administración a que siguiera considerándola prioritaria.

6061. La Administración desarrolló, en consulta con los Miembros, una estrategia de gestión de recursos humanos y marco de políticas⁵, que incorpora tres metas fundamentales consolidadas de recursos humanos, a saber:

- a) hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento;
- b) establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización;
- c) proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas.

6162. En el ámbito de estos objetivos, se han identificado seis iniciativas centrales de recursos humanos que apuntalan la realización efectiva de dichas metas. Estas iniciativas consisten en: la evaluación del rendimiento; la capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión; la presentación de informes sobre la gestión; nuevas políticas de recursos humanos; el apoyo a la reestructuración; iniciativas de simplificación.

6263. En el informe final del examen exhaustivo se presentó una serie de recomendaciones sobre la gestión de los recursos humanos, entre las que cabe señalar: i) una importante modificación en la función de recursos humanos a fin de dotarla de un enfoque de “socio institucional”; ii) un nuevo marco de rendición de cuentas para la función de recursos humanos; iii) la simplificación de los procesos de recursos humanos existentes a fin de lograr una mayor eficiencia en la realización de estos procesos; iv) el establecimiento de nuevos procesos de recursos humanos (tales como la estrategia, la comunicación y la dotación de personal en materia de recursos humanos) que refuercen la función de recursos humanos y la transformen en una función más estratégica; v) el reajuste de la combinación de aptitudes y competencias del personal de categoría profesional en la función de recursos humanos; vi) el fortalecimiento de las competencias de gestión.

6364. El CoC-EEI ratificó la integración propuesta de las recomendaciones aceptadas del examen exhaustivo en el marco de recursos humanos. El CoC-EEI también señaló que las tres metas en materia de recursos humanos fijadas en el Marco estratégico eran coherentes con el objetivo funcional Y (“Administración eficiente y eficaz”) así como con los resultados de la Organización conexos ~~elaborados para el PPM para 2010-13~~. Se reconoció la contribución de las matrices subyacentes de indicadores y objetivos a la mejora de la gestión basada en los resultados. El CoC-EEI también reconoció que el Marco estratégico de gestión de los recursos humanos era un documento “vivo” que se revisaría y actualizaría según fuera necesario para reflejar iniciativas y mejoras nuevas o en surgimiento en materia de recursos humanos.

⁵ Informe sobre los progresos realizados en la aplicación del marco de políticas y la estrategia de gestión de recursos humanos (FC 128/9).

6465. Se acogió con satisfacción el enfoque de “socio institucional” previsto con miras a transformar la función de recursos humanos en una función más estratégica y consultiva, así como las medidas que se estaban adoptando para elaborar mecanismos de apoyo, como el sistema de información sobre gestión de recursos humanos. Además, se hizo hincapié en la importancia de prestar servicios integrados y eficaces de recursos humanos para mejorar la eficacia operacional e incrementar la satisfacción de los usuarios.

6566. En vista de la función fundamental de la función de recursos humanos en la gestión eficaz y la renovación de la Organización, el Comité de Finanzas, en su 128.º período de sesiones, celebrado en julio de 2009, solicitó que se reforzara la colaboración con otras organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas en relación con el desarrollo de políticas adecuadas de gestión de los recursos humanos y manifestó su satisfacción a este respecto por la participación activa de la FAO en la Red de recursos humanos de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas (CEB).

6667. La modernización de la función de recursos humanos constituirá un proceso intenso y constante en los próximos dos bienios. La reforma se llevará a cabo con arreglo a un enfoque gradual con planes de trabajo detallados basados en los resultados así como indicadores de realización y metas que permitan medir los progresos y supervisar los trabajos, y que encajen con otros sectores de seguimiento de la EEI, en particular el Examen exhaustivo y el cambio de la cultura en la Organización. También se deberá prestar la atención debida a garantizar el equilibrio de representación entre hombres y mujeres y geográfico en el personal de la Organización.

6768. El progreso será supervisado por el Consejo a través del Comité de Finanzas, que, en reconocimiento de la importancia de la función de los recursos humanos en la Organización, ha reafirmado que el examen de la aplicación del Marco estratégico de los recursos humanos debería seguir siendo un elemento pendiente en el programa de sus períodos ordinarios de sesiones. Con miras a reforzar su supervisión de la aplicación de las principales iniciativas de recursos humanos, el Comité pidió que el marco se complementara mediante informes periódicos sobre los progresos en la realización de cada una de las iniciativas y una evaluación de las repercusiones de las actividades finalizadas, cuando corresponda.

d) Cambio de cultura

6869. En el PIA se destacó que “el cambio de la cultura era fundamental para el éxito de la reforma de la FAO” y se 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. En 2009 se ha logrado un avance significativo en esta área fundamental. El CoC-EEI reconoció el intenso trabajo realizado por el equipo de cambio de la cultura, que ha propiciado, gracias a la participación activa del personal de la FAO, el desarrollo de una visión interna, como se exigía en la medida 3.31 del PIA. Durante el año se organizaron seminarios para el personal de la Sede y las oficinas descentralizadas que permitieron que el equipo de cambio de la cultura recibiera las aportaciones de más de 1 000 funcionarios. Se desarrollaron 30 propuestas de medidas en el ámbito de *reconocimiento y recompensas, desarrollo profesional y creación de un medio de trabajo inclusivo*. En 2010, las actividades del cambio de cultura se centrarán en la aprobación y la aplicación de estas propuestas buscando la coherencia y sinergias con la División de Recursos Humanos. Se debe dar continuidad de manera activa a los esfuerzos dirigidos a garantizar la integración del cambio de la cultura en el proceso general de reforma, así como la sostenibilidad a largo plazo en toda la Organización.

e) Marco de evaluación y gestión de riesgos para la Organización

6970. Los consultores de Deloitte y la Oficina del Inspector General presentaron a los grupos de trabajo una estrategia para mejorar el enfoque de la gestión de riesgos aplicado por la FAO. El enfoque propuesto consiste en un proyecto dirigido internamente con el apoyo necesario de consultores especializados en gestión de riesgos, en vez del enfoque previsto en el PIA, con arreglo al cual el proceso sería dirigido por consultores (medidas 3.49 a 3.54). El Comité de Finanzas hizo especial hincapié en la importancia de actuar con la prudencia financiera adecuada en toda la Organización, en línea con las recomendaciones de la EEI y el PIA, y manifestó su satisfacción por el compromiso de la Administración a aplicar la gestión del riesgo institucional, con inclusión de la integración de la gestión de riesgos en el sistema futuro de evaluación del rendimiento.

IV. EL CAMINO POR RECORRER

7071. En esta sección se describirán describen los próximos pasos del proceso de reforma y se indicarán indican las áreas con respecto a las cuales será preciso seguir trabajando así como los posibles mecanismos de seguimiento que podrían ser necesarios previstos para velar por una supervisión adecuada de la aplicación del PIA.

a) Áreas de trabajo pendiente

72. Para el final de 2009, se habrán completado más de la mitad de las medidas de los proyectos del PIA. Durante 2010-11 y posteriormente se ejecutará un número menor de proyectos muy complejos con la finalidad de introducir nuevos modos de gestión, nuevos procesos de trabajo, nuevos servicios administrativos, nuevas políticas de recursos humanos y nuevos sistemas de seguimiento, presentación de informes y evaluación. Todos ellos modificarán de manera significativa la forma de trabajar de la Organización (véase el Anexo 5). En el próximo bienio, las medidas del PIA corresponderán principalmente a cuatro áreas:

- *Gestión orientada a los resultados*, en relación con la cual la Organización elaborará sistemas de seguimiento y presentación de informes con objeto de proporcionar a los Miembros información básica sobre el rendimiento y preparará un nuevo modelo de planificación y presupuestación y un sistema normalizado de presentación de informes. En 2010-11 se emprenderá la aplicación en toda la Organización del sistema de evaluación del personal (SEGR) con el fin de completar el “vínculo de responsabilidad” entre los objetivos estratégicos de la FAO y el rendimiento individual del personal;
- *Funcionamiento unificado de la Organización*, en relación con la cual esta invertirá en la infraestructura esencial para permitir al personal de nuestras oficinas descentralizadas utilizar los mismos instrumentos y medios que sus colegas en la Sede. La Organización duplicará también el número de funcionarios que rotarán entre la Sede y las oficinas descentralizadas a fin de asegurar una circulación completa del conocimiento y la experiencia entre las oficinas y de enriquecer la experiencia y el conocimiento de nuestro personal;
- *Reforma de los recursos humanos*, en relación con la cual la Organización elaborará plenamente un sistema coherente e integrado para la contratación y la formación de jóvenes profesionales e invertirá para contar con más personal de la categoría profesional en la División de Recursos Humanos a fin de reforzar la función de esta división en cuanto asociado operativo de la Organización;
- *Reforma administrativa*, en relación con la cual se transferirán más funciones al Centro de Servicios Compartidos de Budapest, comenzarán el examen y el aumento de la automatización de las funciones de los registros, se creará la nueva unidad de impresión y distribución y se introducirá una serie de mejoras relacionadas con las compras.

73. Además de la supervisión de la aplicación de las actividades en curso derivadas del PIA [y el examen adicional de la cuestión pendiente de la composición del Consejo], los órganos rectores deberán examinar en mayor detalle las áreas siguientes:

- la priorización de la labor técnica de la Organización, que es un proceso constante que se debe seguir realizando activamente durante todo el primer ciclo de la planificación basada en resultados en 2010-11;
- la estrategia de movilización de recursos (medidas 3.13 a 3.21 del PIA), con miras a asegurar que la estrategia adoptada se ajuste a las necesidades de la Organización;
- el programa de trabajo plurianual de los órganos rectores (medidas 2.71 y 2.72 del PIA), que tendrá que definirse con mayor precisión y prepararse;
- las estructuras descentralizadas y de la Sede (medidas 3.76 a 3.118 del PIA), a fin de aclarar más las funciones de algunas unidades y velar por el funcionamiento unificado de la Organización;
- los recursos humanos, área en la que se desarrollarán iniciativas importantes como la política de rotación del personal y la introducción del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento;
- el marco de evaluación y gestión de riesgos para la Organización (medidas 3.49 a 3.54 del PIA), incluida la finalización y la aplicación de la estrategia para mejorar el enfoque de la gestión de riesgos de la FAO;
- el cambio de la cultura (medida 3.32 del PIA), con miras a supervisar la aplicación de la visión y garantizar la integración del cambio de la cultura en el proceso general de reforma.

b) Disposiciones para el seguimiento por parte de los órganos rectores

74. El CoC-EEI examinó dos posibles opciones para el seguimiento de la gobernanza durante 2010-11 y acordó aplicar las disposiciones para la supervisión indicadas más adelante, en el entendimiento explícito de que el CoC-EEI propuesto para 2010-11 estaría presidido por el Presidente Independiente del Consejo de la FAO.

75. Se creará un Comité de la Conferencia con un mandato limitado a 2010-11 que presentará informes a la Conferencia en 2011 y cuya naturaleza será similar a la del CoC-EEI de 2009. Por razones de continuidad, se darán a dicho comité el nombre y la abreviatura del actual Comité de la Conferencia (CoC-EEI). Sin embargo, su mandato y estructura serán diferentes. Su mandato se centrará en realizar la supervisión general y el seguimiento de la aplicación del PIA, además de proporcionar las orientaciones que se le soliciten sobre mejoras a este respecto. El Comité se reunirá con menor frecuencia (tres veces al año) y su estructura será más simple: no será necesario establecer grupos de trabajo independientes para abordar cuestiones específicas ni será necesario disponer de una secretaría con dedicación exclusiva para prestar servicios al Comité con regularidad, si bien, en otros aspectos, funcionará con modalidades de trabajo similares:

- podrán participar plenamente todos los Miembros, llevará a cabo su labor en todos los idiomas de la Organización y adoptará sus decisiones por consenso, en la medida de lo posible;
- sus reuniones se planificarán teniendo en cuenta los períodos de sesiones conexos de los órganos rectores, a fin de garantizar un escalonamiento adecuado de las reuniones complementarias, y no se celebrarán al mismo tiempo que las reuniones principales de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma;

- el Comité designará a una Mesa, compuesta por el Presidente y los dos Vicepresidentes del Comité y un representante de los Estados Miembros de cada región, que abordará únicamente las cuestiones administrativas y organizativas;
- recibirá el apoyo activo de la Administración, que proporcionará los servicios de secretaría y los documentos necesarios para sus reuniones.

76. Al mismo tiempo, se recurrirá más a los órganos rectores existentes, particularmente el Consejo, el Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos:

- el Consejo seguirá supervisando los avances generales en la aplicación del PIA e informará a la Conferencia en 2011, y recibirá de la Administración informes sobre los avances en la aplicación del PIA, para su examen y para que proporcione orientaciones al respecto;
- el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, según proceda, proporcionarán aportaciones específicas al Consejo relativas a las áreas de sus respectivos mandatos;
- el Presidente Independiente del Consejo, en el marco de su función reforzada, desempeñará una función activa de facilitación y coordinación en el desempeño de esta función de supervisión.

Anexo 1

RESOLUCIÓN 1/2008 - APROBACIÓN DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN (PIA) PARA LA RENOVACIÓN DE LA FAO (2009-11)

LA CONFERENCIA:

Reafirmando el mandato mundial único de la FAO en relación con la alimentación y la agricultura y el constante compromiso de los Miembros con el logro de las metas de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos de Desarrollo del Milenio;

Reafirmando la contribución que la FAO debe realizar para ello y para abordar el hambre y la reducción de la pobreza, la expansión de la agricultura y la producción de alimentos, los elevados precios de los alimentos, el cambio climático y las esperadas repercusiones de la reciente crisis financiera sobre la inversión en agricultura, así como los desafíos y las oportunidades que supone la bioenergía.

Reafirmando, en este contexto, la necesidad de una “**reforma con crecimiento**” de la FAO.

Acogiendo con agrado el informe del Comité de la Conferencia sobre el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), donde se incluye el Plan inmediato de acción (PIA), que proporciona una base firme y realista para que la FAO incremente considerablemente su importancia en el mundo, su eficiencia y su eficacia al servicio de todos sus Miembros.

Reconociendo la participación activa de todos los Miembros y el indefectible apoyo del Director General y de la Administración en el proceso, y destacando la necesidad de que prevalezca el mismo espíritu de cooperación en la aplicación y finalización de la reforma:

- 1) **DECIDE aprobar**, a efectos de su aplicación, el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (2009-11) y su anexo, que constituyen parte integrante de la presente resolución, y que figuran en el Apéndice E.
- 2) **DECIDE que se elaboren enmiendas a los *Textos Fundamentales*** para su aprobación en el 36.º período de sesiones en 2009, con el fin de dar efectividad a las disposiciones del Plan inmediato de acción y, habiendo tomado nota del informe del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos en su 83.º período de sesiones (septiembre de 2008), decide, además, en espera de tales enmiendas de los *Textos Fundamentales*, lo siguiente:
 - a) los comités técnicos del Consejo rendirán informes a la Conferencia sobre asuntos de políticas y reglamentos mundiales y al Consejo sobre asuntos del programa y del presupuesto;
 - b) el Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto 2010-11 se elaborarán según lo especificado en el Plan inmediato de acción, sin que se requiera un Resumen del Programa de trabajo y presupuesto.
- 3) **DECIDE** que la ejecución del Plan inmediato de acción en 2009 requiere financiación mediante contribuciones extrapresupuestarias y que su financiación para 2010-2011 se tratará con arreglo al Programa de trabajo y presupuesto. En relación con este aspecto, **INSTA a todos los Estados Miembros** a contribuir recursos extrapresupuestarios por un importe provisional de 21,8 millones de USD para 2009 a un fondo fiduciario especial creado con dicha finalidad. A efectos de transparencia, la contabilidad del fondo fiduciario será pública y el Consejo, con el apoyo del Comité de Finanzas, se encargará de la oportuna supervisión.

4) **DECIDE crear un Comité de la Conferencia** de carácter temporal (CoC-EEI) para el año 2009, con arreglo al artículo VI de la Constitución de la FAO, para continuar el seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO, que concluya las labores pendientes en el marco del Plan inmediato de acción. Dicho Comité finalizará su informe sobre la propuesta de enmienda de los *Textos Fundamentales* en junio de 2009⁶ y concluirá su informe final para septiembre de 2009 a efectos de la presentación del mismo ante la Conferencia en noviembre de 2009.

5) El Comité estará abierto a la participación plena de todos los Miembros de la Organización. El Comité tratará de realizar su labor con transparencia y unidad y decidirá colectivamente sobre sus recomendaciones finales a la Conferencia, llegando a sus decisiones en la mayor medida posible por consenso. El Comité de la Conferencia emprenderá su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo y el asesoramiento del Consejo, del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, según proceda, sin perjuicio de que estos Comités presenten sus informes al Consejo ni de las funciones estatutarias de los mismos. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité de la Conferencia y participe plenamente en sus reuniones y en las de sus grupos de trabajo, proporcionando los documentos oportunos para su examen.

a) Las funciones del Comité, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, serán:

i) formular a la Conferencia en 2009 recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

1) el nuevo Marco estratégico, el Plan a plazo medio 2010-13 y el Programa de trabajo y presupuesto 2010-11 propuestos por la Administración a partir del nuevo marco integrado basado en resultados;

2) cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo;

3) nuevas reformas de los sistemas, cambio de cultura y reestructuración de la Organización, en particular:

a) el seguimiento dinámico de los informes del examen exhaustivo por parte de la Administración, incluidas las primeras medidas al respecto,

b) el comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización,

c) los planes para una mayor eficacia de las oficinas descentralizadas,

d) las propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos.

ii) recomendar a la Conferencia en 2009 los cambios necesarios en los *Textos Fundamentales* que se han previsto en el Plan inmediato de acción proporcionando la supervisión de políticas y la orientación del proceso de revisión de los *Textos Fundamentales*. Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, que se pondrán directamente a disposición del Comité, y serán objeto de examen por el Consejo, según proceda.

iii) analizar el concepto de “reforma con crecimiento” y presentar propuestas al respecto al período de sesiones de la Conferencia que se celebrará en 2009.

⁶ Con el fin de que las propuestas de cambios en la Constitución puedan remitirse a los Miembros 120 días antes de la Conferencia, conforme a lo dispuesto en el artículo XX, párrafo 4, de la Constitución.

b) El Comité de la Conferencia:

i) establecerá tres grupos de trabajo encargados de preparar contribuciones sobre:

- 1) el Marco estratégico, el Plan a plazo medio para 2010-13 y el Programa de trabajo y presupuesto para 2010-11,
- 2) propuestas de enmiendas a los *Textos Fundamentales* y cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo,
- 3) la reforma de los sistemas, el cambio de cultura y la reestructuración de la Organización.

ii) podrá establecer además otros grupos de trabajo por un periodo limitado, según sea necesario;

iii) nombrará una Mesa compuesta por el Presidente y los Vicepresidentes del Comité de la Conferencia, un representante de los Estados Miembros por región y los Presidentes y Vicepresidentes de los grupos de trabajo, los cuales participarán como observadores con derecho a voz. La Mesa tratará exclusivamente cuestiones administrativas y organizativas.

c) Modalidades del Comité de la Conferencia: Los grupos de trabajo estarán integrados por un Presidente y un Vicepresidente (o dos copresidentes) nombrados por el Comité de la Conferencia y estarán abiertos a la plena participación con derecho a voz de todos los Miembros. Un máximo de tres representantes de los Estados Miembros por región serán designados como portavoces de sus regiones en cada uno de los grupos de trabajo. Las reuniones de la Mesa estarán abiertas a observadores sin derecho a voz del conjunto de los Miembros de la FAO. La labor del Comité de la Conferencia se desarrollará en todos los idiomas de la Organización. Las reuniones del Comité de la Conferencia, de sus grupos de trabajo o de su Mesa no se celebrarán en paralelo entre sí o en paralelo con otras reuniones importantes de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, permitiéndose de este modo la mayor participación de los Miembros. El Presidente del Comité de la Conferencia y su Mesa, así como los Presidentes de los grupos de trabajo, velarán por que se faciliten unos memorandos a los Miembros después de cada reunión.

6) **DECIDE nombrar a los siguientes miembros de la Mesa del Comité de la Conferencia (CoC-EEI):** al Prof. Mohammad Saeid Noori-Naeini, Presidente del Comité y a la Sra. Agnes van Ardenne-van der Hoeven y al Sr. Wilfred Joseph Ngirwa, Vicepresidentes del Comité.

7) **DECIDE que el Consejo** supervisará el progreso general realizado en el seguimiento de la ejecución del Plan inmediato de acción, e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º periodo de sesiones de 2009 y en su 37.º período de sesiones de 2011. A tal efecto, recibirá de la Administración informes periódicos trimestrales de situación para su examen y asesoramiento. El Consejo recibirá apoyo para su labor de seguimiento en 2009 por parte del Comité de la Conferencia. Recibirá también aportes del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos en sus ámbitos de competencia respectivos, que podrán reunirse flexiblemente en los períodos de sesiones adicionales que resulten precisos.

(Aprobada el 19 de noviembre de 2008)

Anexo 2
Composición de la Mesa y los grupos de trabajo del CoC-EEI y
calendario de reuniones del CoC-EEI en 2009

Composición de la Mesa y los grupos de trabajo del
Comité de la Conferencia (CoC-EEI) en 2009

Presidente: Profesor Noori Naeini (Presidente Independiente del Consejo)
Vicepresidentes: Embajadora van Ardenne (Países Bajos) y Embajador Ngirwa (Tanzanía)

	Marco estratégico, PPM y PTP	Textos Fundamentales y composición del Consejo	Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestruc- turación organizativa	Mesa
	Grupo de trabajo I	Grupo de trabajo II	Grupo de trabajo III	
Presidente Copresidente	Vic Heard (Reino Unido)	Lamya Al-Saqqaf (Kuwait) Natalie Feistritz (Austria)	Noel de Luna (Filipinas)	Profesor Noori Naeini
Vicepresidente	Horacio Maltez (Panamá)		Rita Mannella (Italia)	Embajadora van Ardenne Embajador Ngirwa
África	Camerún	Angola	Etiopía	Eritrea
	Côte d'Ivoire	Congo (Rep. del)	Gabón	
	Zimbabwe	Nigeria	Egipto	
Asia	China	Sri Lanka	Malasia	Pakistán
	India	Indonesia	Tailandia	
	Japón	Pakistán	Bangladesh	
Europa	Alemania	Francia	Bélgica	Suecia
	Polonia	Federación de Rusia	Finlandia	
	Suiza	España	Turquía	
América Latina y el Caribe	Colombia	Argentina	Brasil	Brasil
	Paraguay	Brasil	México	
	Venezuela (República Bolivariana de)	República Dominicana	Venezuela (República Bolivariana de)	
Cercano Oriente	Egipto	Jordania	Omán	Afganistán
	Irán (Rep. Islámica del)	Jamahiriya Árabe Siria	Sudán	
	Afganistán	Egipto	Libia	
América del Norte	Canadá	Canadá	Canadá	EE.UU.
	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	
Pacífico Sudoccidental	Australia	Australia	Australia	Australia
	Nueva Zelandia			