

## **Grupo de trabajo III – Sección del Plan Inmediato de Acción**

(versión revisada el 22 de agosto)

### **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***

12) Con objeto de mejorar el establecimiento de prioridades, la eficacia, la supervisión y el impacto de la labor de la FAO, se proponen reformas sustanciales de la programación y la presupuestación, incluso relativas a la función de los órganos rectores. Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios se administrarán como un programa de trabajo 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. El Consejo propondrá el programa de trabajo así como el nivel del presupuesto asignado y proporcionará una estimación de la financiación extrapresupuestaria para la Conferencia (los datos presupuestarios se dividirán entre los presupuestos administrativo y del programa). 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

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	<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, se mostrará la contribución de la FAO y se indicará el presupuesto con cargo a las cuotas fijadas y los recursos extrapresupuestarios estimados (las metas podrán depender de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios);</li> <li>• Ámbitos prioritarios de repercusión<sup>2</sup> que combinan resultados, orientan el uso de los recursos como instrumento de comunicación, y sirven para captar recursos extrapresupuestarios destinados a ámbitos de repercusión fundamentales y mejorar su supervisión.</li> </ul>	Conferencia	2009		

<sup>1</sup> Los progresos en los objetivos estratégicos se valorarán principalmente mediante su evaluación pues no pueden ser objeto de un seguimiento habitual rentable en relación con el rendimiento.

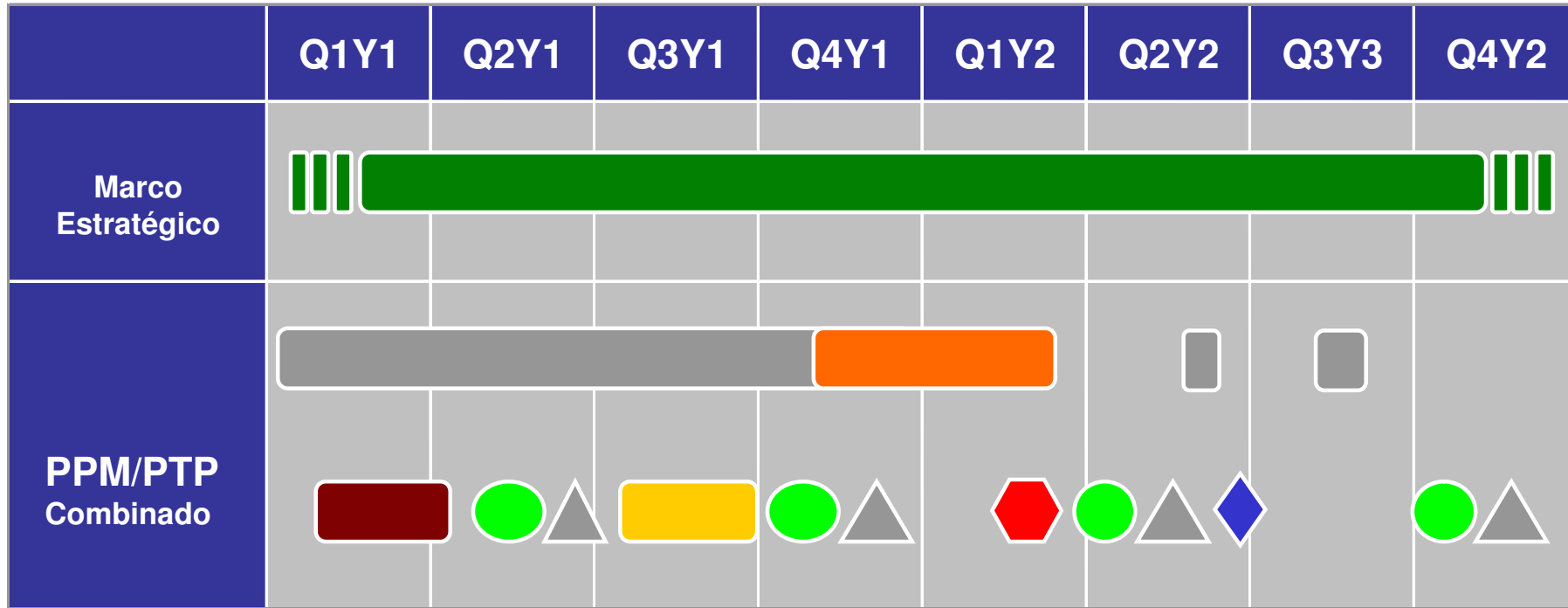
<sup>2</sup> Los ámbitos prioritarios de repercusión combinan “resultados” a fin de contribuir más eficazmente a la consecución de los objetivos estratégicos, produciendo efectos en un plazo de 4-6 años y permitiendo flexibilidad para la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades con miras 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 extrapresupuestarios así como la supervisión por los órganos rectores del uso de dichos recursos de conformidad con las prioridades acordadas.

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incorporarán plenamente las cuestiones de género en el Marco Estratégico y en el Plan a Plazo Medio y dejará de existir el Plan de acción separado</li> <li>iii) <b>Programa de Trabajo y Presupuesto</b>, que abarcará un solo bienio, dividiéndose el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa, y comprenderá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el Plan a plazo medio, incluida la responsabilidad de la Organización para cada resultado;</li> <li>• Cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización,</li> <li>• Cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia,</li> </ul> </li> <li>iv) Provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva,</li> <li>v) Proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto.</li> </ul>				
	<p>b) <b>Introducción de un sistema revisado de seguimiento de la gestión de la ejecución basada en los resultados 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	2010-2012		
	<p>c) <b>Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión). La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio</b>, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 para preparar la Conferencia –en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo (para la dotación presupuestaria en relación con el número y los días de reuniones, véase B – Reforma de la estructura de Gobierno):</p> <p>i) <u>Primer año del bienio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los comités técnicos 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 relación 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> </ul>	Conferencia	2009-11		

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Conferencias Regionales, respecto de sus regiones, examinarán y formularán recomendaciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda posible evaluación pertinente,</li> <li>◆ las prioridades y los resultados previstos en el marco del Plan a Plazo Medio, proponiendo ajustes para el siguiente bienio,</li> <li>◆ cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional;</li> </ul> </li> <li>• el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo respecto de sus ámbitos de mandato, 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> <li>◆ cualesquiera ajustes necesarios al Programa de Trabajo y Presupuesto acordado;</li> <li>◆ la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos;</li> </ul> </li> </ul> <p>ii) <u>Segundo año del bienio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>A lo largo del año</u> los Comités del Programa y de Finanzas así como el Consejo volverán a examinar y tomarán decisiones sobre los ajustes necesarios en el Programa de Trabajo y Presupuesto acordado y aprobarán por anticipado cualquier solicitud de reasignación entre capítulos,</li> <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 intercambiar información sobre las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos prioritarios de repercusión,</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> <li>• De septiembre a noviembre: en caso necesario el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y aprobarán los posibles cambios del Marco de resultados y las</li> </ul>				

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	consignaciones presupuestarias como consecuencia de la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.				
	d) Introducir los cambios necesarios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores	Conferencia	2009		
	e) 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	Conferencia	2009		

**Tabla 1: Calendario para el examen por los órganos rectores del Plan a Plazo Medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP)**



-   
**Proceso de la Secretaría**
-   
**Conferencia**
-   
**Reunión del Consejo Ejecutivo**
-   
**Comités de Finanzas y del Programa**
-   
**Consejo**
-   
**Comités técnicos**
-   
**Conferencias regionales**

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

13) La FAO adoptará una estrategia integrada de movilización y gestión de recursos que englobe las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios, para apoyar las prioridades acordadas, facilitando la supervisión a cargo de los órganos rectores y un mayor enfoque e impacto. Una mayor financiación conjunta (diferenciada de la financiación de proyectos) reducirá los costos de transacción. Los elementos constitutivos esenciales de la estrategia incluyen:

- a) las áreas seleccionadas por los Órganos Rectores como parte integrante del proceso de planificación a medio plazo en las que se centran los recursos extrapresupuestarios:
  - o Ámbitos prioritarios de repercusión (APR)
  - o Prioridades de desarrollo de los países definidas en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo
  - o Programas regionales
- b) una serie de medidas para mejorar la gestión de las cuotas asignadas

### **Movilización de recursos y estrategia de gestión –Matriz de medidas**

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Integrar recursos extrapresupuestarios en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión (véase también la reforma de la programación, la presupuestación y la supervisión basada en resultados), y: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) revisar, por el Consejo, los planes para la aplicación y los resultados de los recursos extrapresupuestarios en un marco integrado sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas, asegurando que se movilizan recursos para apoyar las prioridades acordadas de la Organización;</li> <li>b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la función de gestión general y coordinación de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional;</li> <li>c) esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas;</li> <li>d) someter a examen permanente las medidas de eficiencia y el costo de los servicios de apoyo a los trabajos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios para garantizar que no haya subvenciones cruzadas entre las fuentes de fondos.</li> </ol>	Periodo extraordinario de sesiones de la Conferencia	2009		

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Examinar tratados convenios, acuerdos y organismos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV y XV de la Constitución de la FAO con miras a su desarrollo sobre la base de un alto grado de autogobierno y financiación: a) presentar informes al Consejo y a las partes en el acuerdo	Consejo y partes en el acuerdo	2009-2010		
	Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Finanzas, con inclusión de: a) un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización b) la publicación de informes con carácter destacado en el sitio web de la FAO sobre la situación de los pagos a tiempo y demorados así como de los atrasos por país c) el mantenimiento de la actual política de endeudamiento responsable para facilitar el flujo de caja.	Conferencia / Consejo	2009		

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

4) 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). La responsabilidad del PCT se encomendará a los Representantes Regionales y, en el plano nacional, a los Representantes de la FAO.



## Programa de Cooperación Técnica: matriz de medidas

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año Inversiones	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Inversiones
	<p>Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción del 15%, que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica para su uso en situaciones de emergencia. Asignaciones indicativas a las regiones acordadas con arreglo a lo siguiente, y examinadas por el Consejo cada cuatro años en consonancia con el ciclo de planificación a medio plazo: África 40%; Asia y el Pacífico 24%, América Latina y el Caribe 18%; Europa 10%; Cercano Oriente 8%. Los miembros de la Unión Europea y los países desarrollados pueden optar al PCT pero solo a cambio de un reembolso completo.</p> <p>Revisión de las directrices relativas al ciclo de proyectos y la aprobación del PCT en 2009, con vistas a una mayor clarificación de los vigentes directrices aprobadas por el Consejo y a:</p> <p>a) especificar criterios de aprobación, incluida la convergencia de las necesidades de los países y los objetivos estratégicos acordados y los resultados de la Organización;</p> <p>b) especificar la información mínima exigida a los países para el examen de la solicitud;</p> <p>b) aclarar el ciclo del proyecto, especificando los pasos y responsabilidades en relación con las autorizaciones en cada fase del proceso, simplificando el número de pasos, y con delegaciones en las oficinas descentralizadas en el nivel más bajo posible;</p> <p>c) especificar claramente los plazos para cada fase del proceso a fin de que se puedan exigir responsabilidades a los administradores;</p> <p>d) especificar que no debería existir un criterio universal para la proporción de fondos del PCT que deba destinarse a proyectos regionales y subregionales, ya que ello varía de una región a otra (la mayoría de los recursos deberían destinarse siempre a países concretos) y que las subregiones, con sus agrupaciones económicas, etc. serían importantes.</p>	<p>Periodo extraordinario de sesiones de la Conferencia</p> <p>Comité del Programa/Consejo</p>	<p>2009-2010</p> <p>2009</p>		
	<p>Destinar al PCT como mínimo el 13 % del total de los recursos de la Organización con cargo a las cuotas (con exclusión de la reposición de fondos (por ejemplo, los fondos de reserva, el seguro médico después del cese en el servicio) – Modificación de los Textos Fundamentales</p>	<p>Conferencia</p>	<p>2010</p>		

## **Cambio de la cultura institucional**

5) El CoC-EEI llegó a la conclusión de que el cambio de la cultura era fundamental para el éxito de la reforma de la FAO y 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.

### **Cambio de cultura en la Secretaría de la FAO – matriz de medidas**

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Nombramiento del facilitador externo y del equipo del cambio	Administración	2008-09		
	Elaboración de la perspectiva interna	Administración	2008-09		
	Aplicación de la visión	Administración	2009 en adelante		

## **Ética**

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

### **Ética – Matriz de medidas**

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal	Administración	2008		
	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM	Comité de Finanzas y CCLM	2009		
	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor	Administración	2009		
	Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas	Consejo	2010		

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

7) **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.

8) **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.**

9) 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**

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	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	Administración	2008-2009		

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	reflejan más adelante (por ejemplo el examen exhaustivo y la gestión del rendimiento).				
<b>Modificación de los Textos Fundamentales para facilitar la delegación de facultades</b>					
	Revisar los Textos Fundamentales para estipular que, de conformidad con el principio acordado de delegación de facultades a los niveles más bajos según proceda, el Director General podrá delegar facultades y la responsabilidad últimas en áreas específicas de trabajo y acción en funcionarios designados a tal efecto; dichas delegaciones se reflejarán en la Manual de la FAO y las descripciones de puestos de trabajo publicadas.	Consejo/ Conferencia	2009		
<b>Seguimiento del examen exhaustivo</b>					
	Realización del examen exhaustivo	Administración	2008-09		
	Examen por la Administración y los órganos rectores del informe final	Administración/ Consejo	2009		
	Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2009		
	Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento	Consejo	2009		
	Aplicación del plan de acción	Administración	2010		
<b>Servicios compartidos con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (véase más abajo las asociaciones)</b>					
<b>Marco de gestión de riesgos a escala de la Organización</b>					
	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	2009		
	Adjudicación del contrato externo para el estudio	Administración	2009-2010		
	Examen por la Administración y los órganos rectores del informe final	Administración/ Consejo	2010		
	Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2010		
	Examen por los órganos rectores del seguimiento	Consejo	2010		
	Plena aplicación de la estructura de gestión de riesgos a escala de la Organización	Administración	2011		
	Aplicación del seguimiento	Administración	2011		

### ***Publicaciones en todos los idiomas de la Organización***

10) El CoC-EEI consideró que para la Organización era fundamental mejorar la posibilidad de que los usuarios dispongan de sus publicaciones, incluidos los distintos grupos lingüísticos. También tiene que garantizar que se realicen buenas traducciones al menor costo posible.

## Publicaciones en todos los idiomas de la Organización: matriz de medidas

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Además de la documentación de las principales reuniones, se asignará un presupuesto para cada idioma de la FAO; un grupo de usuarios de cada idioma decidirá sobre la aplicación de los fondos para la traducción y para una mayor distribución de copias en papel destinadas a los países menos adelantados	Administración	2010		-
	Para el árabe y el chino se desarrollarán páginas web análogas a las de la FAO	Administración	2010		
	Si el tema no queda contemplado en el Examen exhaustivo, se realizará un estudio sobre la forma de garantizar traducciones de calidad y entregadas en el plazo previsto, a costos reducidos	Administración	2010		

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

11) 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

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medida			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo;	Administración	2009		
	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión	Administración	2009		
	Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros	Administración	2009		
	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		
	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		
	Una mayor publicidad de las vacantes de la FAO	Administración	2009		
	Dar plena transparencia a la selección y contratación de todo el personal superior y FAOR	Administración	2008		
	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		

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		
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		
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		
Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2	Administración	2009		
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		
Establecer un fondo de redistribución del personal financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente con una parte de los costos de personal	Consejo	2009		
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	
Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas a) elaborar propuestas para un cambio del sistema común b) presentar los cambios a las Naciones Unidas	Consejo y Administración	2010		

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

#### **Funcionar como una organización**

12) 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**

13) 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 con una cobertura racionalizada basada en criterios claros. Una descentralización efectiva depende de que las oficinas cuenten con los recursos apropiados y ubicaciones estratégicamente elegidas. 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. Las oficinas y el personal deberían ser objeto de evaluaciones del rendimiento basadas en resultados. Por consiguiente, la descentralización no irá más allá si no va acompañada de recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios 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

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medidas			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual	Administración	2008		
	Suministrar información presupuestaria técnica y administrativa por separado para las Oficinas descentralizadas: escala regional, subregional y nacional	Administración	2010		
	Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales o cuando proceda, a los representantes subregionales	Administración	2009		
	Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo más arriba)	Administración	2009		
	Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales	Administración	2010		
	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 y cuando proceda, la vía de presentación de informes al ADG por medio del coordinador subregional	Administración	2009		
	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba)	Administración	2009		
	Eliminar todas las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión	Administración	2009		
	Racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costes y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimina en las Representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán: a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativo entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3); b) compromiso con un programa de la FAO (marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en parte con la FAO); c) magnitud y niveles pobreza de la población dependiente de la agricultura;	Administración (con informes anuales al Consejo en los que consten los ahorros)	2009-12 (con examen anual del Consejo y examen general en 2012)		

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º	Medidas			Inversiones	Recurrentes por bienio
	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 el Sistema de las Naciones, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda; h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO.				
	Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias, examinadas a la luz de las oficinas del sistema de las N.U.	Administración	2009-12		
	Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente	Administración	2010		
	Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo la sección sobre recursos humanos más arriba)	Administración	2009		
	Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas	Administración	2010		
	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

14) En 2009 se pondrá en marcha un amplio programa de reestructuración de la Sede con vistas a su finalización en 2011 (véase el gráfico 2 para la estructura inicial). Será revisado por el Consejo y la Conferencia en 2011 con miras a una mayor consolidación y reducción de estratos en el bienio 2012-13. Se lograrán ahorros recurrentes mediante la reestructuración con vistas a la redistribución en la realización de la labor técnica de la Organización. Los siguientes principios se aplican a la reestructuración:

- un ámbito de control manejable del número de informes destinados a los directores en todos los niveles, incluido el Director General;
- la agrupación de unidades en todos los niveles con el fin de reducir la fragmentación y los costos de los puestos de nivel superior, así como la tendencia de la FAO a compartimentar el trabajo;
- la mejor integración de las oficinas de la Sede y de las oficinas descentralizadas, con representación de las segundas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior;
- la flexibilidad en la estructura de las unidades dependiendo de las funciones y del tamaño;
- la eliminación de estratos directivos y consiguiente reducción del número de puestos de categoría superior (tanto D-1 como D-2), así como la introducción de un sistema de clasificación doble de los puestos que incluya las categorías de D-1/D-2 y de P-5/D-1;
- la promoción de la gestión en función de los resultados, con marcos claros de adopción de medidas y delegación y responsabilidad para la Administración en el contexto de los marcos y las directrices sobre políticas;



- g) la realización de tareas en el lugar más rentable;
- h) el mantenimiento de la flexibilidad para responder a la evolución de las necesidades mundiales.

### **Estructura de la Sede – Matriz de medidas**

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (millones de USD)	
N.º	Medidas			Inversiones	Recurrentes por bienio
	Reorganizar la estructura general de departamentos y: 1. crear oficinas de: i) estrategia, planificación y gestión de los recursos ii) comunicaciones de la organización, asociaciones y asuntos interinstitucionales iii) evaluación b) transferir competencias de la OCD a las Oficinas regionales c) iniciar la reducción de puestos de nivel D (40 por suprimir para el bienio 2010-11)	Conferencia (2008)	2009		
	Emprender la reestructuración interna de los departamentos técnicos	Consejo/Administración	2009-2010		
	Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, incluso en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas	Consejo/Administración	2009		
	Reorganizar las funciones administrativas y de apoyo	Conferencia (2009)	2010		
	Revisar la reorganización con miras a una mayor agrupación y reducción de estratos	Consejo/Conferencia	2011		

### **Asociaciones**

15) 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

Medidas		Responsabilidad por la decisión final	Inicio-final del año	Costos o ahorros (millones de USD)	
N.º				Inversiones	Inversiones
	<p>Finalizar un conjunto de principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>c) Se establecen generalmente a partir de la colaboración ya existente.</p> <p>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.</p>	Administración	2008		
	Hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con el sector privado (emprender una evaluación y poner en marcha asociaciones nuevas o renovadas)	Administración	2008- 09		
	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		
	<p>Avanzar aún más en la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, en particular con respecto a:</p> <p>a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;</p> <p>b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del examen exhaustivo);</p> <p>c) las funciones de supervisión conjunta, incluidos los avances y propuestas en materia de evaluación que habrá de examinar anualmente el Consejo sobre la base de las recomendaciones y las conclusiones de los Comités del Programa y de Finanzas</p>	Administración/ Consejo	2009		
	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO	Administración	2009-10		
	Establecimiento de responsabilidades de coordinación en relación con las asociaciones (véase la estructura de la Sede)	Órganos rectores y Administración	2009-10		