

## **Nota para el CoC-EEI sobre la evolución en la aplicación del Plan inmediato de acción 21 de enero de 2009**

### **Introducción**

1. En su 35.º período de sesiones, celebrado del 18 al 22 de noviembre de 2008, la Conferencia aprobó el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, estableció un Comité de la Conferencia de carácter temporal (CoC-EEI) para continuar el seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO, y convino en que la aplicación del PIA en 2009 requeriría contribuciones extrapresupuestarias, mientras que en el bienio 2010-2011 el Plan se financiaría con cargo al Programa de Trabajo y Presupuesto.

### **Secuencia y priorización de las acciones**

2. A fin de gestionar la aplicación del PIA de manera eficaz y coherente, las medidas previstas en él<sup>1</sup> se agruparon en 14 grandes proyectos, mientras que los proyectos similares o vinculados entre sí se integraron en cinco grupos temáticos (véase el Anexo 1). Dirigirá cada proyecto un funcionario experto en la materia, mientras que a fin de garantizar una perspectiva del usuario la dirección de los grupos temáticos se confiará, cuando sea apropiado, a usuarios de los servicios, entre ellos representantes de las oficinas descentralizadas.
3. Las disposiciones para la puesta en práctica del Plan se guían por la necesidad de asegurar consultas adecuadas con el personal, una ejecución eficaz de los proyectos, la integración de su seguimiento y de las comunicaciones pertinentes, la eficacia de la adopción de decisiones y comunicaciones puntuales a los Miembros.
4. En el Anexo 2 se indica cómo se incorporaron estos factores a las disposiciones de gestión propuestas a fin de garantizar la eficacia de la aplicación, la supervisión, el seguimiento, la comunicación y la presentación de informes. La Administración ha asignado funcionarios superiores a los puestos directivos clave del Grupo de Apoyo a la Reforma, los grupos temáticos y los proyectos.
5. Una de las primeras tareas de los jefes de los proyectos consistirá en elaborar planes pormenorizados de los mismos, con el correspondiente detalle de costos, a fin de verificar o corregir las estimaciones proporcionadas inicialmente y someterlas al examen del Comité de Finanzas en marzo. Estos planes permitirán analizar en detalle la secuencia de los proyectos y sus interdependencias.
6. La Administración asigna la máxima prioridad a las matrices de medidas del PIA “Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en los resultados” y “Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados” que considera elementos centrales del proceso de reforma; a mediados de diciembre de 2008 inició el proyecto conexo de gestión basada en los resultados<sup>2</sup>. También se atribuye alta prioridad a la reestructuración de la Organización, que deberá formularse para abril a fin de incorporarse al proyecto de gestión basada en los resultados.
7. La Conferencia ha concertado un modelo uniforme para la presentación de los objetivos estratégicos y funcionales, así como de los resultados de la Organización correspondientes, en el Plan a Plazo Medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP); en este modelo se funda el marco basado en los resultados que está preparando la Administración. Los procesos de planificación relativos al PPM y el PTP dedican especial atención a completar y finalizar el modelo de presentación de los resultados relativos a cada uno de los objetivos estratégicos y funcionales garantizando plenas consultas entre los funcionarios y unidades interesados. El nuevo Marco Estratégico, el PPM relativo a 2010-13 y el PTP para 2010-11 se presentarán en un documento

---

<sup>1</sup> Con inclusión del examen exhaustivo y los elementos pendientes de las medidas tempranas del DG.

<sup>2</sup> GBR.

de planificación que se completará para examen de los órganos rectores a finales de julio de 2009. En el Anexo 3 se proporciona un calendario general del proceso<sup>3</sup>.

8. A pesar de su inicio temprano, el proyecto relativo a la gestión basada en los resultados depende de diversas otras acciones conexas y no podrá ejecutarse por completo si dichas acciones no se completan puntualmente. Las acciones en cuestión incluyen, además de la reestructuración organizativa, la introducción de un sistema de gestión del rendimiento y otras reformas relacionadas con los recursos humanos.
9. Además del proyecto relativo a la gestión basada en los resultados y las acciones conexas, la Administración ha determinado otras esferas de prioridad elevada. Estas comprenden la reforma de la descentralización, cambios relacionados con los recursos humanos, la administración y los sistemas de gestión, y el cambio de la cultura. Se trata de ámbitos estrechamente interrelacionados, que no pueden considerarse de forma aislada porque su aplicación eficaz requiere un planteamiento integrado.
10. Mientras tanto la Administración va avanzando en todas las esferas posibles adicionales de costo reducido. Estas comprenden, por ejemplo, las siguientes:
  - **Cambio de la cultura:** el equipo del cambio de cultura ha organizado debates en grupos temáticos y reuniones de puertas abiertas tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas; asimismo completó una estrategia de comunicación y creó una página web sobre el tema.
  - **Recursos humanos:** la experimentación del sistema de evaluación y gestión del rendimiento (PEMS) quedará completada a finales de enero y se evaluará durante el mes de febrero de 2009. En función de sus resultados, el sistema se adaptará para su divulgación y para formar en él al personal de toda la Organización en el curso del año con miras a su plena implementación en el bienio 2010/11; se están completando los componentes relativos a la rotación y la movilidad, el programa de profesionales subalternos, el uso de jubilados, la contratación de consultores, y las políticas de género en relación con los recursos humanos.
  - **Modificaciones de los Textos Fundamentales:** se está preparando una serie de documentos, relacionados sobre todo con la Constitución y el Reglamento General de la Organización, para su transmisión al CCLM.
  - **Descentralización:** se está revisando la circular sobre responsabilidades y relaciones a fin de trasladar a los ADG/RR la responsabilidad principal de la presentación de los informes de las oficinas técnicas descentralizadas; los ADG/RR participan ahora en todas las reuniones del Consejo de Dirección mediante conexión por vídeo, y las oficinas regionales participan regularmente en las reuniones de alto nivel sobre políticas que guardan relación con actividades prioritarias como las de la Iniciativa relativa al aumento de los precios de los alimentos<sup>4</sup>, el Centro de Gestión de Crisis y el Grupo de Apoyo a la Reforma<sup>5</sup>.
  - **Descentralización del PCT:** el pasado noviembre se emitió un proyecto de Plan de ejecución.
  - **Asociaciones:** se están preparando estrategias relativas al sector privado, la sociedad civil, el sistema de las Naciones Unidas y los organismos con sede en Roma.
  - **Simplificación de la administración:** se están ejecutando diversas acciones.

Se proporcionará al CoC en su próxima reunión un informe completo sobre la evolución de la ejecución del PIA.

---

<sup>3</sup> Las aportaciones de la Administración figuran en caracteres normales, mientras que aparecen en cursiva las actividades relacionadas con el examen de la gobernanza.

<sup>4</sup> IAPA.

<sup>5</sup> GAR.

## **Disponibilidad de fondos**

11. La Administración ha establecido arreglos para garantizar la ejecución eficaz y coordinada del PIA. Ha determinado las esferas prioritarias e iniciado acciones siempre que ha sido posible. Asimismo ha asignado personal directivo superior a los puestos de responsabilidad y emprenderá una validación de las estimaciones iniciales de los costos. Ha tenido una actitud proactiva; ha iniciado el proyecto de gestión basada en los resultados y ha avanzado todo lo posible en diversos ámbitos de costo reducido. Actualmente se encuentra plenamente preparada y dispuesta a dar inicio al programa completo del PIA siempre que se disponga de los recursos financieros necesarios.
12. La Conferencia instó a todos los Estados Miembros a aportar recursos extrapresupuestarios por un importe provisional de 21,8 millones de USD para 2009 a un fondo fiduciario especial creado con dicha finalidad. A mediados de enero se habían recibido promesas de apoyo financiero por un total de 4,2 millones de USD aproximadamente, mientras que los pagos recibidos ascendían a 1,2 millones de USD.

**Anexo 1 – Agrupación de las recomendaciones y de las medidas tempranas aún pendientes del D-G correspondientes al PIA y al examen exhaustivo en proyectos, grupos temáticos y matrices de acción<sup>6</sup>**

**Grupo temático 1 – Mejor articulación de las necesidades de los Miembros a través de una gobernanza y una supervisión eficaces**

**Proyecto 1 – Reforma de los órganos rectores**

Prioridades de la gobernanza (PIA 2.1 – 2.4)  
La Conferencia (PIA 2.5 – 2.13)  
El Consejo (PIA 2.14 – 2.25)  
Presidente Independiente del Consejo (PIA 2.26 – 2.34)  
Comités del Programa y de Finanzas (PIA 2.35 – 2.47)  
Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (PIA 2.48 – 2.51)  
Conferencias regionales (PIA 2.52 – 2.55)  
Comités técnicos (PIA 2.56 – 2.65)  
Reuniones ministeriales (PIA 2.66 -2.67)  
Órganos estatutarios, convenios, tratados, Codex, etc. (PIA 2.68 – 2.69)  
Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO (PIA 2.70 – 2.76)  
Nombramiento y duración del mandato del Director General (IPA 2.95 – 2.101)

**Proyecto 2 – Supervisión**

Evaluación (PIA 2.77 – 2.90)  
Auditoría (PIA 2.91 – 2.94)

**Grupo temático 2 – Prioridad de las necesidades de los Miembros a través de la programación basada en resultados, el seguimiento, la presentación de informes y la movilización de recursos**

**Proyecto 3 - Reforma de la programación, la presupuestación y seguimiento basado en los resultados**

Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados (PIA 1.1 – 1.8)  
Reforma de la programación, la presupuestación y seguimiento basado en los resultados (PIA 3.1 – 3.11)  
Publicación en todos los idiomas de la Organización (PIA 3.55 – 3.58)  
Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación con el que se gestionarán tanto al Programa Ordinario como los fondos extrapresupuestarios (EE – 11)  
Determinar las áreas de mejora y definir las medidas para mejorar la gestión basada en resultados (GBR) (EE – 12)  
Interdisciplinariedad (MT – DG)

**Proyecto 4 – Movilización y gestión de recursos**

Movilización de recursos y estrategia de gestión (PIA 3.12 – 3.21)

**Grupo temático 3 – Funcionamiento como una organización alineando las estructuras, las funciones y las responsabilidades con el marco de resultados**

**Proyecto 5 – Programa de Cooperación Técnica**

Programa de Cooperación Técnica (PIA 3.22 – 3.29)

**Proyecto 6 – Descentralización**

Descentralización (PIA 3.76 – 3.90, 3.95)

<sup>6</sup> Números entre paréntesis: PIA – referencias del Plan inmediato de acción, EE – referencias del resumen del examen exhaustivo, MT-DG – referencias de las medidas tempranas del Director General.

**Proyecto 7 – Estructura de la Sede**

Estructura de la Sede (PIA 3.91 – 3.94, 3.96 -- 3.103)  
Revisión del papel de los comités internos y reducción de su número (EE – 7)  
Refuerzo de la gobernanza en materia de TI (EE – 13)

**Proyecto 8 – Asociaciones**

Asociaciones (PIA 3.104 – 3.118)  
Trabajo conjunto con el OIEA (MT – DG)

**Grupo temático 4 – Utilización eficiente de las contribuciones de los Miembros a través de la reforma de los sistemas administrativos y de gestión****Proyecto 9 – Reforma de los sistemas administrativos y de gestión**

Reforma de los sistemas administrativos y de gestión (PIA 3.37 - 3.42)  
Cambios en los Textos Fundamentales (PIA 3.43)  
Seguimiento del examen exhaustivo (PIA 3.44 – 3.48)  
Armonizar los objetivos de las funciones de apoyo con los objetivos estratégicos de la Organización, definiendo metas fundamentales de eficiencia y acuerdos sobre el nivel de servicio (EE - 2).  
Redefinir el papel de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas (EE – 5)  
Transferir actividades de bajo valor añadido/transaccionales al CSC y considerar la posibilidad de una evaluación de la gobernanza actual (EE – 8)  
Determinar y llevar a cabo sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas para adquirir conjuntamente bienes/servicios comunes (compras para la Sede) y fusionar los servicios de gestión correspondientes (EE – 18)  
Hacer participar al AFSP en las fases iniciales y las actividades de compra (para proyectos) (EE – 19)  
Pasar de una gestión de los proveedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación) (EE – 20)  
Racionalizar la logística y los procesos de entrega (EE – 21)  
Potenciar más la capacidad de gestión de las compras locales por parte de los oficiales regionales y locales (EE – 22)  
Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos (EE – 23)  
Definir un enfoque del estilo de comunicación y de la documentación que permita reducir las necesidades de impresión y de almacenamiento (EE – 24)

**Proyecto 10 – Manual de la FAO**

Racionalizar el conjunto de políticas y procedimientos de organización de la FAO (Manual) (EE – 3)  
Debería establecerse una Unidad de Regulación (EE – 4)

**Proyecto 11 – NICSP y Oracle**

Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto (EE – 9)  
Mejora de Oracle para la gestión del personal y la infraestructura relativa a la TI en las oficinas descentralizadas (OD) (EE – 14)  
Diseño del sistema de gestión de la información (EE – 15)

**Proyecto 12 – Gestión del riesgo institucional**

Marco para la gestión del riesgo institucional (PIA 3.49 – 3.54)  
Aplicación de la gestión del riesgo de ámbito institucional (GRAI) (EE – 10)

**Grupo temático 5 – Optimización de los recursos humanos a través de la política, la práctica y el cambio de cultura en materia de recursos humanos**

**Proyecto 13 Cambio de cultura**

Cambio de cultura institucional (PIA 3.30 – 3.32)

Ética (PIA 3.33 – 3.36)

**Proyecto 14 – Recursos humanos**

Políticas y prácticas de recursos humanos (PIA 3.59 – 3.77)

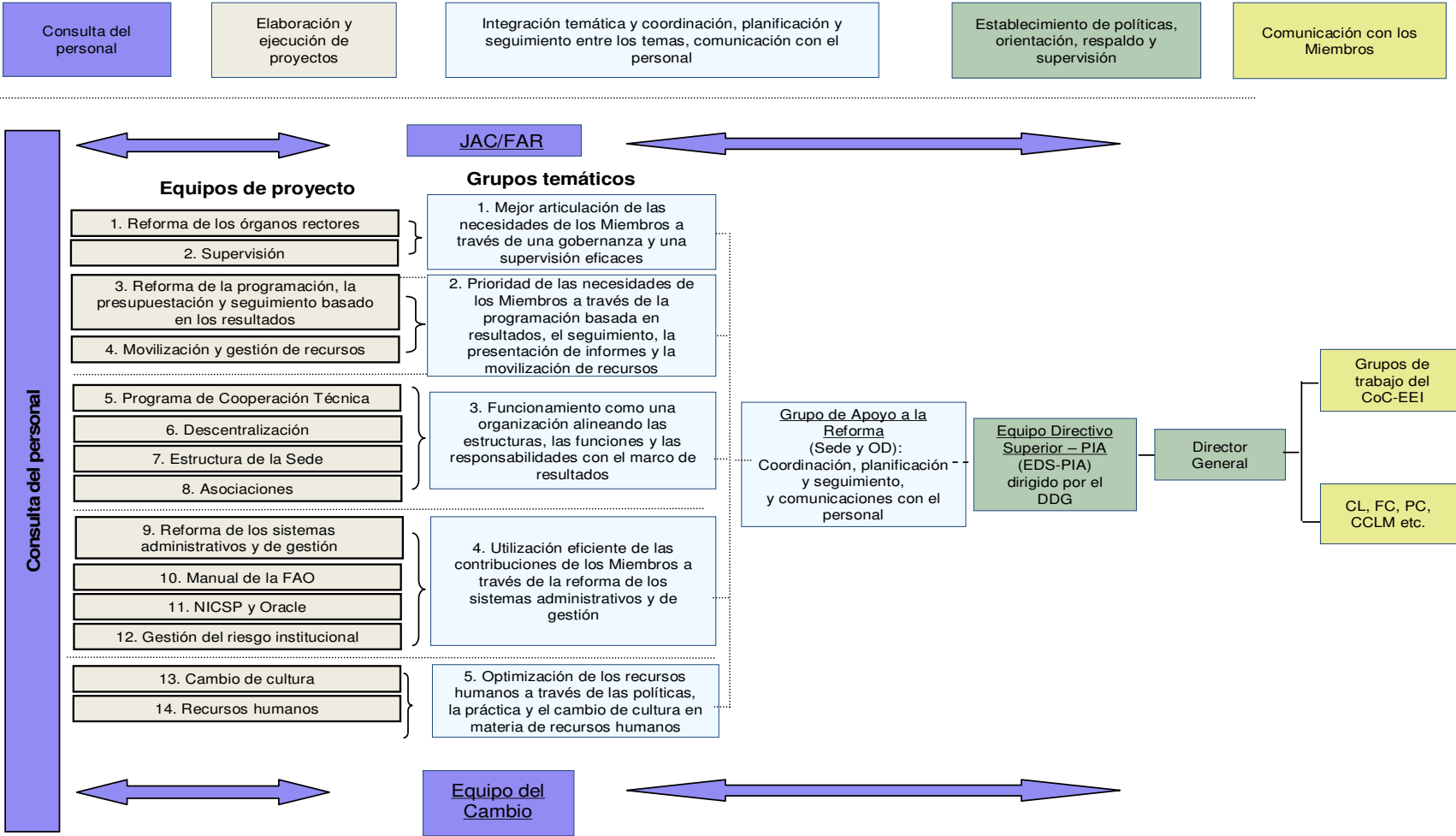
Definir un nuevo papel para la función de recursos humanos (EE - 6)

Completar el marco de competencias (EE – 16)

Examinar el marco de rendición de cuentas del proceso de recursos humanos en

AFH y otras entidades de la FAO (otros departamentos, OD, CSC) (EE - 17)

Anexo 2 – Disposiciones propuestas para gestionar la ejecución del PIA



**El Equipo Directivo Superior sobre la Ejecución del PIA** (EDS-PIA) asumirá la responsabilidad general de la ejecución del PIA a lo largo de 2009-11. Facilitará orientaciones sobre las políticas, arbitrajes y supervisión, movilizará al personal o los conocimientos especializados necesarios para la ejecución del PIA, movilizará y asegurará la aplicación de los recursos financieros necesarios para la aplicación del PIA a partir de todas las fuentes (asignadas y voluntarias) y prestará asistencia al Director General en la presentación de informes a los órganos rectores con respecto al avance de la ejecución.

El **Grupo de Apoyo a la Reforma** apoyará al EDS-PIA y facilitará la ejecución del PIA. Los componentes son un funcionario de nivel superior de cada Departamento y oficina. Planificará, realizará un seguimiento e informará con respecto al avance en la ejecución del PIA con el fin de asegurar la coherencia, la adecuada priorización y secuencia del trabajo; establecerá prioridades y asignará entre los proyectos los fondos facilitados para la ejecución del PIA bajo la orientación general del EDS-PIA; ayudará a que los grupos temáticos y los proyectos concreten sinergias y superen impedimentos para la aplicación eficiente impulsando la coordinación y la circulación de información entre temas y proyectos; obtendrá una amplia adhesión en la organización a través de un programa explícito de comunicación y consulta, facilitará la labor de equipo y la comunicación de información dentro de la Organización sobre la ejecución del PIA, así como en la consulta y comunicación con el personal en la Sede y sobre el terreno, y enlazará regularmente con el Equipo del Cambio de Cultura y el Comité Consultivo Mixto sobre la Reforma de la FAO (JAC/FAR).

El Presidente del GAP es un miembro del mismo que no dirija un equipo o un grupo temático. Supervisará la labor de los diferentes equipos que trabajan en la ejecución del PIA. El Presidente convocará reuniones y debates periódicos, intentará mediar en los puntos concretos de desacuerdo, interactuará en la medida necesaria con los responsables del Equipo del Cambio y el Comité Consultivo Mixto sobre la Reforma de la FAO y actuará como interfaz principal con el EDS-PIA facilitando informes periódicos oralmente y por escrito. El Presidente del GAP será el responsable presupuestario del fondo fiduciario destinado a la ejecución del PIA para la renovación de la FAO en 2009.

**Los equipos de proyecto** ejecutan determinados conjuntos de medidas señalados en el PIA. Comprenden “proveedores de servicios” y “clientes” y recurrirán, cuando sea necesario, a especialistas externos. El personal de las oficinas descentralizadas formará parte de los equipos de proyecto pertinentes. Los equipos prepararán y mantendrán planes para sus proyectos, señalando claramente los hitos y productos concretos principales, los plazos, los costos y riesgos; prepararán o ayudarán a preparar todos los documentos sustantivos, tales como documentos sobre políticas, circulares, notas de orientación, secciones del Manual y cambios en los Textos Fundamentales destinados a la ejecución del PIA; gestionarán los fondos utilizados para el proyecto específico y presentarán informes sobre ello; emprenderán consultas con los clientes y con otros funcionarios interesados con el fin de buscar ideas y soluciones innovadoras y comunicar periódicamente con el personal.

Los equipos de proyecto quedarán bajo la dirección de funcionarios que sean expertos técnicos superiores (P5, D1 o D2) con un conocimiento y experiencia detallados en el campo que vaya a cubrirse. Los funcionarios que dirijan equipos de proyecto serán relevados de sus funciones habituales en la medida de las necesidades. Los jefes de equipos de proyecto supervisarán la preparación de todos los documentos sustantivos y organizarán su examen y presentación final a los órganos correspondientes a efectos de su aprobación.

Se supone que los jefes de equipo de proyectos mantendrán una interacción frecuente entre sí y con los responsables de sus Grupos temáticos con el fin de asegurar una coherencia, una secuencia adecuada y una ejecución eficaz.



Anexo 3 – Calendario general para la preparación del Marco Estratégico, el PPM 2010-13 y el PTP 2010-11

<b>Etapa</b>	<b>Proceso</b>	<b>Calendario</b>	<b>Responsables</b>
1	Establecimiento de los equipos estratégicos (con inclusión de personal de la Sede y de las oficinas descentralizadas)	Para fines de diciembre de 2008	ADG responsables de los objetivos estratégicos y funcionales
2	Formulación de objetivos estratégicos y funcionales, resultados e indicadores organizativos incluida la aplicación de las funciones básicas y las esferas prioritarias de repercusión	Diciembre 08 – marzo 09	Equipos de estrategia
3	<i>Examen por los comités técnicos de los proyectos de matrices de resultados (conforme a la petición del Comité del Programa)</i>	Marzo – abril 09	Comités técnicos y ADG responsables de los objetivos estratégicos
4	<i>Examen por los Grupos de trabajo del CoC de los proyectos de matrices de resultados, aplicación de las funciones básicas</i>	Marzo – abril 09	Grupos de trabajo del CoC y ADG responsables de los objetivos estratégicos y funcionales
5	Formulación de contribuciones específicas de las unidades a los resultados organizativos (exige un proyecto de nueva estructura orgánica)	Abril-mayo 09	Equipos de estrategia y unidades interesadas, incluidas las oficinas descentralizadas
6	Planificación de recursos (integrados, asignados y voluntarios) con respecto a los resultados organizativos	Abril-mayo 09	Equipos de estrategia, Sede y oficinas descentralizadas
7	<i>Examen por los Grupos de trabajo del CoC de los proyectos de elementos de Marco Estratégico y PPM</i>	Abril-mayo 09	Grupos de trabajo del CoC y ADG competentes
8	<i>Examen inicial por el PC, el FC y el CL de los proyectos de matrices de resultados, las funciones básicas, esferas prioritarias de repercusión y marco general de recursos</i>	Mayo-junio 09	PC/FC/CL; DDG y ADGs
9	Examen, garantía de la calidad, perfeccionamiento de las matrices de resultados y de los recursos, funciones básicas e esferas prioritarias de repercusión en el proyecto de documento de PPM/PTP	Junio-julio 09	Equipos de estrategia conjuntamente con unidades de la Sede y las oficinas descentralizadas
10	<i>Examen por los grupos de trabajo del CoC de las matrices de resultados del PPM y PTP plenamente elaboradas con recursos, líneas de referencia y metas</i>	Junio-julio 09	Grupos de trabajo del CoC y ADG competentes
11	<i>Examen por el PC y el FC de los proyectos de matrices de resultados plenamente elaboradas del PPM y PTP, así como de los elementos del PTP, incluida la cuantía del presupuesto</i>	Julio 09	PC/FC; DG, DDG y ADGs
12	<i>Examen por el Consejo y el CoC y recomendación de Marco Estratégico, PPM y PTP</i>	Septiembre 09	Consejo y CoC; DG, DDG y ADGs
13	Ajustes finales para la Conferencia	Octubre 09	PBE en consulta con las partes pertinentes
14	<i>Aprobación final por la Conferencia</i>	Noviembre 09	Conferencia; DG, DDG y ADGs

