

## Introducción

1. Este informe sobre los progresos realizado en la aplicación del PIA es el primero de una serie de cinco informes parciales previstos para 2010. Se elaborarán informes para cada una de las reuniones del CoC-EEI, es decir, el 8 de abril, el 23 de junio y el 20 de octubre, más las reuniones del Consejo del 17 al 21 de mayo y del 29 de noviembre al 3 de diciembre.
2. La estructura de los informes parciales se ha elaborado en respuesta a las peticiones de los Miembros de que se redacten informes periódicos sobre los planes y los resultados obtenidos y se facilite información relativa a las realizaciones sustantivas y los efectos de la reforma.
3. El presente informe, al ser el primero de los informes parciales de 2010, es considerablemente más largo que los futuros informes. Como tal, comprende una sección presentada en el informe principal y un anexo que representa un informe de cierre del año 2009. Contiene también otros dos anexos, en los que se describe detalladamente el programa del PIA para 2010/11, en términos de actividades planificadas, plazos, presupuestos asignados, y los hitos y riesgos relativos al proyecto. En los anexos se proporciona también una evaluación de los resultados obtenidos en el período objeto de este informe en comparación con las actividades planificadas, y se describen las actividades planificadas para el próximo período del que habrá de presentarse informe.
4. Los futuros informes parciales, si bien serán mucho más breves, contendrán la información que no ha sido posible incluir en este primer informe.
5. En el 137.º período de sesiones del Consejo, celebrado en septiembre de 2009, se hizo referencia a la evolución de la función del CoC-EEI y del Consejo, y concretamente que *“los Miembros pasarían de tener responsabilidades directas a encargarse de la supervisión y el seguimiento y que se prestaría especial atención a los elementos de riesgo en la aplicación del PIA”*. Para respaldar esta decisión, en el primer semestre de 2010 había de emprenderse una **evaluación de riesgos** en todo el programa del PIA, y en los futuros informes parciales se proporcionará información a los Miembros sobre los riesgos del programa del PIA y las medidas adoptadas por la Administración para atenuar esos riesgos.
6. Un aspecto fundamental de la reforma de la FAO es asegurar la participación constante del personal, por lo que en 2010 se realizará una **encuesta del personal** para establecer un punto de referencia empírico que facilite la elaboración del diseño de las comunicaciones del personal y el programa de gestión del cambio. En futuros informes parciales al CoC-EEI se daría cuenta de los resultados de la encuesta así como de los planes y actividades de gestión del cambio y las comunicaciones del personal.
7. El programa del PIA para 2010/11 contiene 154 medidas del PIA, por lo que la presentación de informes periódicos detallados respecto de cada medida, sin distinguir las principales medidas, no constituye tal vez la representación más adecuada de los progresos realizados para ayudar a los Miembros a desempeñar su responsabilidad de supervisión. Durante el segundo trimestre de 2010 los jefes de proyecto examinarán todas las medidas del PIA para determinar el subconjunto de medidas que representan los aspectos que contribuyen en medida sustantiva a la reforma de la FAO. Se examinarán las dependencias y se establecerá la secuencia y el calendario de estas medidas, y en futuros

informes parciales se señalarán concretamente los progresos realizados respecto de estas medidas, para proporcionar información sucinta sobre los progresos realizados respecto de las medidas fundamentales del PIA que contribuyen en medida sustantiva a la reforma de la FAO.

8. El programa del PIA es una importante iniciativa de la Organización con una dotación presupuestaria bienal de 39,61 millones de USD. Se han asignado presupuestos a los jefes de proyecto para el año 2010, y los futuros informes al CoC-EEI incluirán resúmenes de los gastos comprometidos con cargo a estos presupuestos para cada uno de los proyectos.
9. Este primer informe consta de dos secciones y tres anexos:

En la **Sección 1 – Realizaciones en el marco del PIA en 2009**, se proporciona información sobre los resultados obtenidos en el marco del PIA en 2009. Se presenta también un resumen de los gastos realizados en relación con los proyectos del PIA en 2009 con cargo a las diferentes fuentes de financiación disponibles (se presentará al Comité de Finanzas, en su reunión de abril, un informe financiero detallado del PIA relativo a 2009).

En la **Sección 2 – Programa del PIA para 2010-11**, se describe el programa del PIA para el bienio 2010/11 y las realizaciones previstas. Se describen también las disposiciones de gestión establecidas para apoyar la aplicación del PIA y la asignación de presupuestos a los proyectos.

En el **Anexo I - Medidas del PIA completadas en 2009**, se proporcionan las observaciones de los jefes de proyecto sobre todas las medidas del PIA completadas en 2009. Para facilitar la consulta, la información se facilita en forma de matrices de medidas conforme se detalla en la Resolución 1/2008 de la Conferencia. Las medidas del PIA completadas en 2009 representan solamente una parte de las actividades realizadas por los jefes de proyecto en 2009, debido a que muchas de las medidas emprendidas en 2009 no estaba previsto completarlas en 2009, sino en 2010/11. En consecuencia, en el Anexo 1 se proporcionan también observaciones de los jefes de proyecto sobre estos trabajos en curso respecto de los cuales se realizaron progresos considerables en 2009. En la parte final de este Anexo se facilita información sobre los planes de los jefes de proyecto para el primer período objeto de presentación de informes en el bienio en curso: enero a marzo de 2010.

En el **Anexo II - Programa del PIA para 2010-11**, se presenta una descripción elaborada por los jefes de proyecto de las medidas del PIA que habrán de emprenderse en 2010/11 en relación con cada proyecto. Los jefes de proyecto evalúan también sus realizaciones en el primer período objeto de presentación de informes, enero a marzo de 2010, y describen las actividades planificadas en relación con cada proyecto para el siguiente período objeto de presentación de informes, abril a junio de 2010, junto con una indicación de los hitos y riesgos de los proyectos.

En el **Anexo III - Lista y presupuestos del programa del PIA para 2010/11**, se presenta una lista de todas las medidas del PIA previstas en la secuencia de proyecto para 2010/11, junto con las fechas de comienzo y terminación programadas así como las asignaciones presupuestarias destinadas a cada medida del PIA para el primer año del bienio.

## Sección I – Realizaciones en el marco del PIA en 2009

### Introducción

10. En 2009 se habían realizado progresos satisfactorios, ya que se habían completado gran número de medidas del PIA. La Conferencia de 2009, en su resolución 4/2009, tomó nota con aprecio de que se habían realizado considerables progresos en la aplicación de muchas medidas del PIA durante 2009, así como de las recomendaciones correspondientes del Examen exhaustivo en relación con los procesos administrativos.
11. El Presidente Independiente del Consejo, Profesor Noori Naeini, destacó como realizaciones dignas de mención el hecho de que se había establecido la gestión basada en resultados, se había iniciado la transición a una cultura basada en los resultados, se estaban realizando progresos respecto de la descentralización así como por lo que respecta a la delegación de responsabilidades y la reestructuración y simplificación organizativas, se estaba prestando mayor atención a la mejora de la gestión de los recursos humanos y se estaba introduciendo una gobernanza más eficaz.
12. Hizo referencia también a otros resultados satisfactorios obtenidos durante el año, tales como la formulación de la declaración interna de la visión de la FAO, demostrando con ello que el personal se siente “orgulloso de trabajar para la FAO”. El profesor Noori Naeini señaló asimismo que esos notables progresos no podrían haberse realizado sin el clima de confianza y mayor colaboración instaurados entre los Miembros y la Administración de la FAO, que se habían esforzado conjuntamente en avanzar en la reforma de la Organización.
13. En el período de sesiones del Consejo de octubre de 2009, se facilitó a los órganos rectores un informe de los progresos realizados en 2009 (CL 137/8), que incluía una previsión de lo que se completaría para el final de año. Ahora que se ha cerrado el año 2009, se proporciona una actualización de las medidas completadas, junto con un resumen de las principales realizaciones.

### Principales realizaciones logradas en 2009

14. El objetivo primordial de la reforma de la FAO es el de transformarla en una Organización **cuya gestión esté orientada a la obtención de resultados**. Para ello es preciso lograr dos elementos: la articulación clara de los objetivos de los Miembros y, en este contexto, la obtención de resultados cuantificables con un efecto claro.
15. La FAO ha dado pasos importantes en este sentido en 2009. Los Miembros y la Administración han formulado un nuevo marco de resultados que comprende la visión de la FAO, las tres metas mundiales de los Miembros y los once objetivos estratégicos asociados, así como medios de acción mediante la aplicación de dos objetivos funcionales y ocho funciones básicas. El Plan a plazo medio 2010-13 y el PTP 2010-11 se elaboraron sobre la base de este marco de resultados y fueron aprobados por la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones de noviembre de 2009, y disponen de recursos integrados procedentes de las cuotas asignadas y las contribuciones voluntarias estimadas. El nuevo marco de resultados sirvió de base para establecer la autorización a gastar para el

año 2010 emitida en diciembre de 2009 y emprender la correspondiente labor de planificación operativa. Este método representa la materialización clara del marco de resultados en un producto tangible y un resultado importante de la reforma de 2009 (C 2009/15). El nuevo marco adoptado constituyó la base de los créditos habilitados en diciembre y la base para la planificación de los trabajos que se iniciaron poco después de la Conferencia.

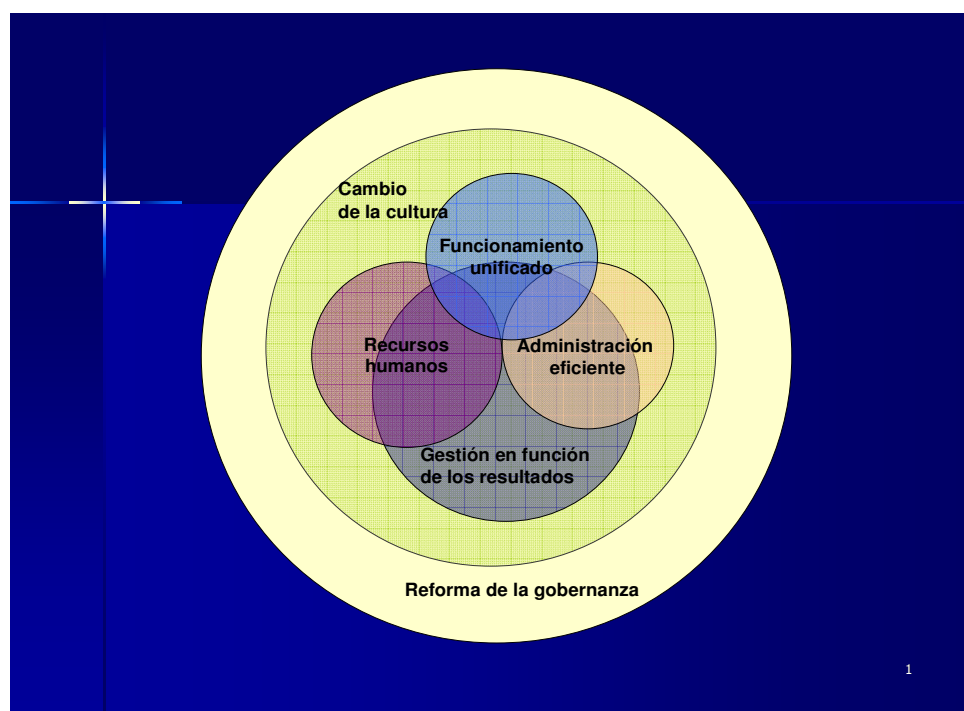
16. La capacidad de la Organización de **actuar de manera unificada** es un elemento esencial de la obtención de resultados cuantificables, y constituye el segundo enfoque fundamental de las realizaciones. El funcionamiento unificado de la Organización se desarrolla en varias dimensiones: i) ajuste de las estructuras organizativas, responsabilidades y movilidad del personal en la Sede y las oficinas descentralizadas de conformidad con la evolución de los marcos de resultados, ii) mayor visión común entre la Administración y los Miembros, y iii) organizaciones con sede en Roma y otros organismos asociados. Su interpretación primordial es la de funcionar como *equipo* unificado con unidad de objetivos, centrandó la atención en aquellos sectores en los que los objetivos estratégicos de la Organización pueden contribuir en mayor medida a las prioridades de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional.
17. Por lo que respecta al *funcionamiento unificado del personal de la Sede y de las oficinas descentralizadas* se ha asignado una función más importante a las oficinas regionales en la adopción de decisiones. Los representantes regionales se han convertido en participantes habituales, a través de videoconferencias, en las reuniones de la Administración superior y en otras reuniones importantes para la política de la Organización y están contribuyendo a un mejor equilibrio entre las preocupaciones en los planos mundial, regional, subregional y nacional. Los representantes regionales, en consulta con otras oficinas descentralizadas, han desempeñado una función principal en la preparación de propuestas de presupuesto para sus oficinas, así como para la región en general, para el bienio 2010-11. Se decidió que los representantes regionales tendrán plena responsabilidad por lo que respecta al presupuesto y el programa de los oficiales técnicos de la región, y supervisarán el trabajo técnico y sustantivo de las Representaciones de la FAO.
18. Otro elemento importante para el intercambio de conocimientos en toda la Organización y el funcionamiento unificado es asegurar la disponibilidad de un grupo más amplio de personal con experiencia tanto en la sede como sobre el terreno. El PIA aboga por el establecimiento de una política de rotación basada en incentivos entre la Sede y las oficinas descentralizadas y por su aplicación efectiva. Se han elaborado dos políticas en materia de recursos humanos para apoyar este objetivo. La primera, sobre la movilidad del personal dentro de la Organización, pretende promover la movilidad del personal entre las diferentes funciones o lugares de destino por un período superior a un año. Se tiene previsto aplicar esta propuesta de política de manera gradual, con el objetivo de administrar 50 cambios al año durante el presente bienio. La segunda política, sobre el régimen de las misiones o el trabajo temporal, pretende promover la movilidad del personal en tareas que no excedan de once meses. Ambas políticas tienen por objeto apoyar el desarrollo de la carrera, mejorar la cooperación entre diferentes funciones y oficinas de la FAO y lograr que el personal sea más flexible, móvil y versátil. Su aplicación contribuirá en medida considerable a promover la movilidad del personal de la FAO y, en consecuencia, el intercambio de conocimientos y experiencias del personal en todos los lugares de destino y el funcionamiento unificado. El proceso oficial de consulta interna sobre ambas políticas comenzó en agosto de 2009 y está en curso actualmente.

19. En el marco de la reestructuración general de la estructura de la Sede, iniciada en 2009, se introdujeron cambios en las líneas de presentación de informes de los Representantes de la FAO para aclarar y mejorar la relación entre las oficinas en los países y las regiones respectivas.
20. La descentralización del Programa de Cooperación Técnica (PCT) fue una recomendación fundamental aplicada en 2009, y se ha procedido a la capacitación del personal de las oficinas descentralizadas para que puedan asumir la responsabilidad del PCT en 2010.
21. Por lo que respecta al *funcionamiento unificado de la Administración y los Miembros*, el proceso de reforma emprendido en 2009 ha generado un mayor grado de entendimiento entre los Miembros y la Administración así como un mayor compromiso y participación conjunta en relación con la dirección estratégica de la Organización en el futuro. La Conferencia de noviembre de 2009 reconoció el espíritu de colaboración y confianza que ha prevalecido entre los Miembros y la Administración de la FAO en la aplicación del proceso de reforma en cuanto tarea común, con la participación plena e interactiva de los Miembros, el apoyo constante del Director General y el compromiso de los órganos representativos del personal y del propio personal de toda la Organización.
22. En cuanto a la *labor de la FAO con otras organizaciones asociadas para funcionar en forma unificada* el documento “Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma”, elaborado conjuntamente por la FAO, el PMA y el FIDA, fue aprobado por los Jefes de los tres organismos y se examinó en la reunión conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas de la FAO el 29 de julio de 2009. El documento se presentó a la Junta Ejecutiva del FIDA en septiembre de 2009 y a la Junta Ejecutiva del PMA en noviembre de 2009.
23. La optimización del uso de los **recursos humanos** es un factor importante para el funcionamiento unificado en un entorno basado en los resultados, y ello constituyó el tercer sector fundamental de realizaciones en 2009. La estrategia de gestión de recursos humanos y el marco de políticas que guían las iniciativas futuras en materia de recursos humanos se elaboraron y aprobaron en el 137.º período de sesiones del Comité de Finanzas en julio de 2009.
24. En 2009 se completó el Sistema experimental de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) en el que participan más de 500 funcionarios. El SEGR constituye el vínculo esencial de rendición de cuentas entre el Marco estratégico, los resultados de la Organización, los resultados de la unidad y el rendimiento de cada uno de los funcionarios y, como tal, es un elemento esencial del marco de gestión basada en los resultados.
25. En el PIA se subrayó la necesidad de mejorar las competencias de gestión y se reformó el Centro de perfeccionamiento del personal directivo de los tres organismos con sede en Roma (la FAO, el PMA y el FIDA), a fin de hacer hincapié en las competencias administrativas evaluadas por medio del SEGR y se han impartido cursos de formación profesional en apoyo de la gestión basada en los resultados.
26. Asimismo, en 2009, se realizaron progresos respecto de la mejora del entorno laboral y la reestructuración demográfica. Se introdujeron modalidades flexibles de trabajo para el personal y se prepararon planes para seguir promoviendo la contratación y la formación de

jóvenes profesionales (Programa de pasantías y Programa de funcionarios profesionales subalternos). En el otro extremo de la escala de edades, se han introducido políticas para racionalizar la utilización de jubilados.

27. El cuarto ámbito fundamental de realizaciones en 2009 se refiere a la **eficiencia en la prestación de servicios administrativos**. Por lo que respecta al aumento de la eficiencia administrativa, en 2009 se completó el Examen exhaustivo. Las recomendaciones resultantes sientan las bases para la realización de grandes cambios administrativos en 2010 y estos se añadieron a la lista original de medidas del PIA para establecer un PIA integrado.
28. Como resultado del proceso de desjerarquización, se ha suprimido un tercio de los puestos de director de la Organización, con lo que se han obtenido ahorros considerables que se han destinado a los programas técnicos de la FAO y se ha logrado una estructura administrativa más plana y menos jerárquica. El proceso de desjerarquización se relacionó con los cambios propuestos de las formas de llevar a cabo el trabajo técnico y administrativo. Un ejemplo de estos cambios propuestos es el del Departamento de Desarrollo Económico y Social (ES), que está experimentando un modelo estructural por el que se eliminan los servicios y las divisiones establecen equipos orientados en función de los resultados, con el fin de desempeñar tareas específicas.
29. Si bien el indicador principal y la base para una reforma eficaz de la FAO es la realización del programa del PIA y, en particular, de las medidas del PIA que se encuadran en los antedichos cuatro sectores fundamentales, es improbable que se logre una reforma efectiva y sostenida tan sólo “marcando las casillas” del programa del PIA. La consecución de una reforma satisfactoria depende de la aplicación efectiva de las medidas del PIA, junto con la plena participación y el apoyo del personal de la FAO, respaldado por un proceso de cambio de cultura en la Organización.
30. En 2009 el Equipo del cambio de cultura ha contado con la participación en gran escala del personal de la Sede y las oficinas descentralizadas, y ha consultado a más de 1 000 personas en toda la Organización, utilizando diversas técnicas de participación. En 2009 se alcanzaron logros sólidos en la exposición de una visión y la elaboración de propuestas relativas a las perspectivas de carrera, las recompensas y el reconocimiento así como para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo.
31. El éxito en la ejecución de las medidas del PIA en los cuatro sectores fundamentales, así como los progresos respecto del cambio de cultura, tienen lugar en el marco de reforma de la gobernanza para completar el cuadro de reforma de la FAO. Un logro importante en este sector fue la aprobación de las numerosas enmiendas a los Textos fundamentales de la FAO consideradas necesarias para la ejecución del PIA, por conducto del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, del CoC-EEI y del Consejo, con vistas a su aprobación definitiva por la Conferencia en 2009.
32. En la Figura 1 se muestran los cuatro sectores fundamentales de reforma de la FAO, apoyados por el cambio de cultura y respaldados por la reforma de la gobernanza interna y externa.

Figura 1 –Esquema de los elementos de la reforma de la FAO



33. El Anexo 1 complementa el informe sobre las realizaciones del PIA en 2009. Contiene una lista de todas las medidas del PIA completadas en 2009, describiendo los logros y los trabajos en curso respecto de los cuales se realizaron progresos considerables en 2009. Contiene asimismo las actividades planificadas de los jefes de proyecto relativas al primer período objeto de presentación de informes en el bienio en curso, es decir, enero a marzo de 2010.

#### ***Financiación y gastos del PIA en 2009***

34. Muchas medidas del PIA se aplicaron en 2008-09 sin reclamar necesidades de financiación adicionales fuera del presupuesto del Programa ordinario aprobado para 2008-09. La Conferencia de 2007 previó necesidades de recursos adicionales por valor de 4 millones de USD en el presupuesto del Programa ordinario de la Organización para 2008-09 a fin de financiar la aplicación de la resolución sobre el seguimiento de la EEI, incluido el costo del CoC-EEI y el trabajo preparatorio inicial sobre el nuevo Marco estratégico.
35. En 2009 se pudo disponer de financiación adicional para el PIA de tres fuentes: el saldo no utilizado de los 4 millones de USD de recursos del Programa ordinario destinados al seguimiento de la EEI (0,84 millones de USD), la contribución de España (2,38 millones de USD); y el Fondo fiduciario del PIA (8,63 millones de USD). Las contribuciones al Fondo fiduciario por los Miembros están sujetas a un impuesto del 7 % en concepto de gastos de apoyo a los proyectos (GAP), por lo que la cuantía total recibida, deducidos los GAP, fue de 8,07 millones de USD. En consecuencia, los fondos recibidos de todas las fuentes sumaron una financiación total del PIA para 2009 de 11,29 millones de USD (2,38 millones + 0,84 millones + 8,07 millones de USD).

36. Los gastos totales en proyectos del PIA en 2009 con cargo a estos fondos adicionales ascendieron a 8,21 millones de USD, dejando un saldo no utilizado de 3,08 millones de USD (véase el Cuadro 1).

*Cuadro 1 - Fuentes de financiación y gastos del PIA en 2009*

Fuente de financiación	Millones de USD		
	Disponible	Gastado	Saldo
Contribución de España	2,38	2,38	0
RC 3/2007 para la EEI p/u en PE1AA01	0,84	0,84	0
Fondo fiduciario del PIA para 2009	8,07	4,99	3,08
<b>Totales</b>	<b>11,29</b>	<b>8,21</b>	<b>3,08</b>

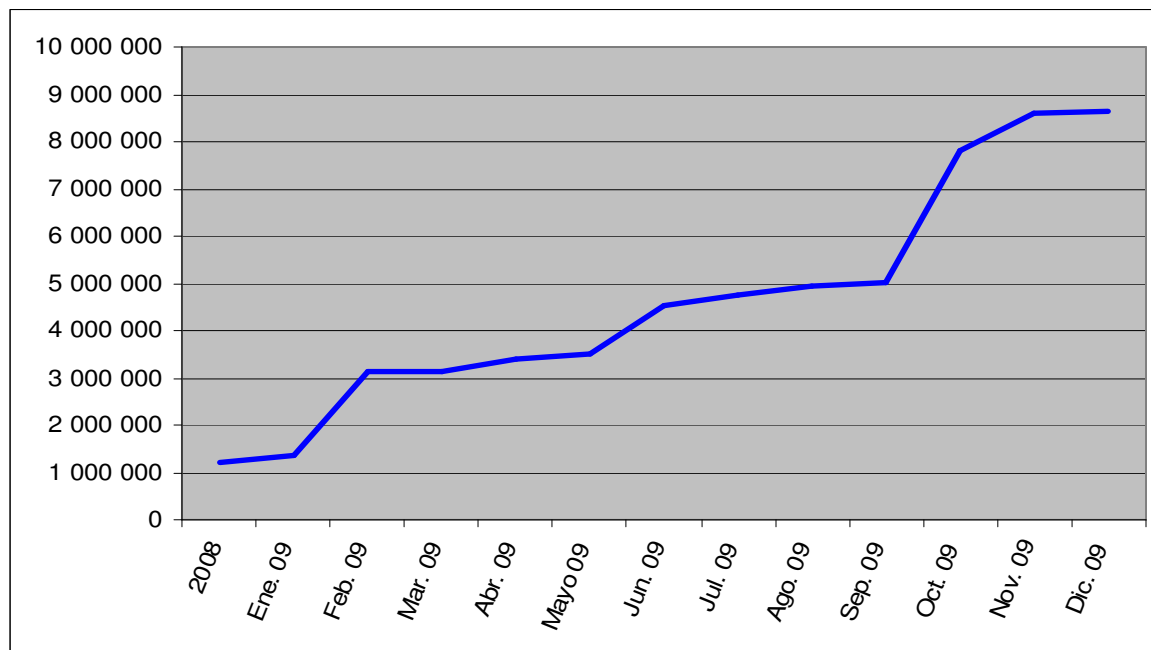
### Fondo fiduciario del PIA

37. En el Cuadro 1 puede observarse que la financiación proporcionada con cargo a la contribución de España y a los fondos asignados para el seguimiento de la EEI por la Resolución 3/2007 de la Conferencia en 2008/09 se utilizó plenamente para finales de 2009. Ello se debió en gran parte al plazo considerable de que pudo disponerse entre la disponibilidad o la recepción de los fondos y la ejecución de las medidas del PIA correspondientes. El saldo de 3,08 millones<sup>1</sup> de USD disponible al final de 2009 estaba depositado íntegramente en el Fondo fiduciario del PIA.
38. Como se ha recordado, durante el año 2009 la Organización no estaba autorizada a realizar gastos extrapresupuestarios mientras no se recibieran efectivamente los fondos en cuestión. En la Figura 2 se ilustra el modelo de la recepción de las aportaciones al Fondo fiduciario del PIA, y cabe señalar que una parte sustancial se recibió a finales del año. De hecho, a finales de septiembre de 2009 se habían recibido 5,01 millones de USD, cantidad aproximadamente igual al total de los gastos realizados tres meses después con cargo al fondo fiduciario.
39. Debido a la recepción tardía de los fondos fiduciarios, los jefes de proyecto de muchos proyectos del PIA tuvieron dificultades en comprometer gastos en 2009. No obstante, visto retrospectivamente, esta situación no obstaculizó excesivamente los progresos en la aplicación del PIA. Estos recursos de fondos fiduciarios se necesitan plenamente en 2010-11 para las actividades del PIA; la Administración transferirá los fondos, manteniendo el enlace con los donantes pertinentes.
40. La dispersión de la financiación del PIA en diversas fuentes de financiación distintas impide la gestión financiera transparente del programa del PIA. La financiación plena del PIA en 2010-11 con cargo a las cuotas de contribución facilitará en gran medida la gestión integrada y la presentación de informes financieros del PIA con el resto del programa de trabajo de la FAO.

<sup>1</sup> Los gastos del Fondo fiduciario del PIA incluyen los gastos efectivos y las cantidades comprometidas antes del final de 2009, una vez deducidos los GAP.



Figura 2 - Ingresos acumulativos del Fondo fiduciario del PIA recibidos en 2009



## Sección II – Programa del PIA para 2010-11

### Introducción

41. En esta sección del informe del CoC-EEI se ponen de relieve las principales actividades del PIA para el bienio 2010/11. En ella se describen los acuerdos de gestión del PIA establecidos para apoyar la aplicación del PIA así como la distribución del presupuesto del PIA para el primer año del bienio: 2010.
42. En 2009 la Administración completó más del 50 %, en número, de las medidas originales del PIA. No obstante, esta cantidad representaba aproximadamente el 20 % del programa de reforma de la FAO, ya que el programa del PIA todavía por completar comprende muchos proyectos grandes y complejos que absorberán mucho tiempo y plantearán dificultades en la aplicación. Al programa de reforma de 2009 se agregaron también las recomendaciones del Examen exhaustivo de la Administración, y muchas de estas recomendaciones serán complejas y difíciles de aplicar.
43. Esta estimación del 20 % del programa completado se refleja tanto en los plazos como en términos financieros. La aplicación del PIA abarca un programa quinquenal, de 2009 a 2013, y hasta la fecha se ha completado un año de este programa quinquenal de reforma. En términos financieros, el presupuesto para 2010/11 (39,6 millones de USD) representa más del triple de los fondos disponibles en 2009, y queda todavía por determinar el presupuesto para el bienio 2012/13.

### Programa del PIA para 2010-11

44. Durante el bienio en curso, el objetivo primordial de la reforma de la FAO seguirá siendo el de transformar la Organización en una organización que basa su gestión en los resultados. Como en 2009, este objetivo será apoyado por los sectores fundamentales de funcionamiento unificado, la reforma de los recursos humanos, y la eficiencia en la

prestación de servicios administrativos. Estas actividades estarán respaldadas por un programa de cambio de la cultura y la reforma de los órganos rectores. Se describen a continuación las actividades fundamentales para 2010/11 en cada uno de estos sectores.

***Gestión en función de los resultados:*** centrar la atención en las necesidades de los Miembros a través de la programación basada en resultados, el seguimiento, la presentación de informes y la movilización de recursos:

- elaborar y aplicar sistemas de seguimiento y presentación de informes;
- aplicar progresivamente el sistema de evaluación del personal (SEGR) en toda la Organización, completar el “vínculo de responsabilidad” entre los objetivos estratégicos de la FAO y el rendimiento individual del personal;
- prestar apoyo a la labor de establecimiento de prioridades para los trabajos técnicos de la Organización;
- elaborar una estrategia más detallada de movilización y gestión de los recursos;

***Funcionamiento unificado:*** mediante la armonización de las estructuras, las funciones y las responsabilidades de la FAO con el marco de resultados

- invertir en la infraestructura esencial que permita al personal de las oficinas descentralizadas estar en condiciones de utilizar los mismos instrumentos y medios que sus colegas en la Sede;
- duplicar el número de funcionarios sometidos a rotación entre la Sede y las oficinas descentralizadas;
- elaborar una visión de medio a largo plazo respecto de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas;
- Potenciar las asociaciones de la FAO realizando más actividades conjuntas y estableciendo nuevos acuerdos de colaboración con los organismos que tienen su sede en Roma y con el sistema de las Naciones Unidas, así como con el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

***Recursos humanos:*** optimización de nuestros recursos humanos mediante la aplicación de políticas, la práctica y el cambio de la cultura en materia de recursos humanos:

- la contratación y el perfeccionamiento de los jóvenes profesionales;
- Invertir para contar con más personal de la categoría profesional en la División de Gestión de Recursos Humanos a fin de reforzar su función en cuanto asociado operativo estratégico de la Organización;
- establecer una política de rotación basada en incentivos;
- introducir un sistema objetivo de evaluación del personal.

***Reforma de los sistemas administrativos y de gestión:*** para asegurar el uso eficiente de las contribuciones de los Miembros:

- Realizar un examen interno para mejorar el funcionamiento de los centros de servicios compartidos y decidir sobre el establecimiento de un solo nodo mundial del Centro de servicios compartidos;

- examinar y aumentar la automatización de las funciones de los registros;
- crear la nueva unidad de impresión y distribución ;
- mejorar los procedimientos para las compras en la Sede y sobre el terreno;
- responder al examen externo de las actividades administrativas realizadas por la Oficina del Director General;
- asociarse con otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma para las operaciones de compra.

***Cambio de cultura: necesidad fundamental para el éxito de la reforma de la FAO***

- fomentar y controlar la integración de los valores intrínsecos de la visión interna en cada proyecto del PIA;
- asegurar la integración del cambio de cultura en el proceso de reforma general.;
- seguir de cerca y apoyar la evaluación de propuestas relativas a las perspectivas de carrera, las recompensas y el reconocimiento así como para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo.

***Gobernanza y supervisión eficaces: para mejorar la articulación de las necesidades de los Miembros:***

- reforzar ulteriormente la función de evaluación;
- aplicar un enfoque de gestión de riesgos institucionales en toda la Organización en el marco de la gestión basada en los resultados;
- definir y preparar programas de trabajo plurianuales para el Consejo, los Comités del Consejo y las Conferencias regionales.

45. En el Anexo II del presente informe se presentan aportaciones detalladas de cada jefe de proyecto en que se describen las actividades planificadas que habrán de emprenderse en el bienio, y se ponen de relieve los principales hitos y riesgos. Cada Jefe de proyecto describe asimismo los progresos y realizaciones correspondientes al primer período objeto del informe, de enero a marzo de 2010, así como las actividades planificadas para el segundo período: de abril a junio de 2010.

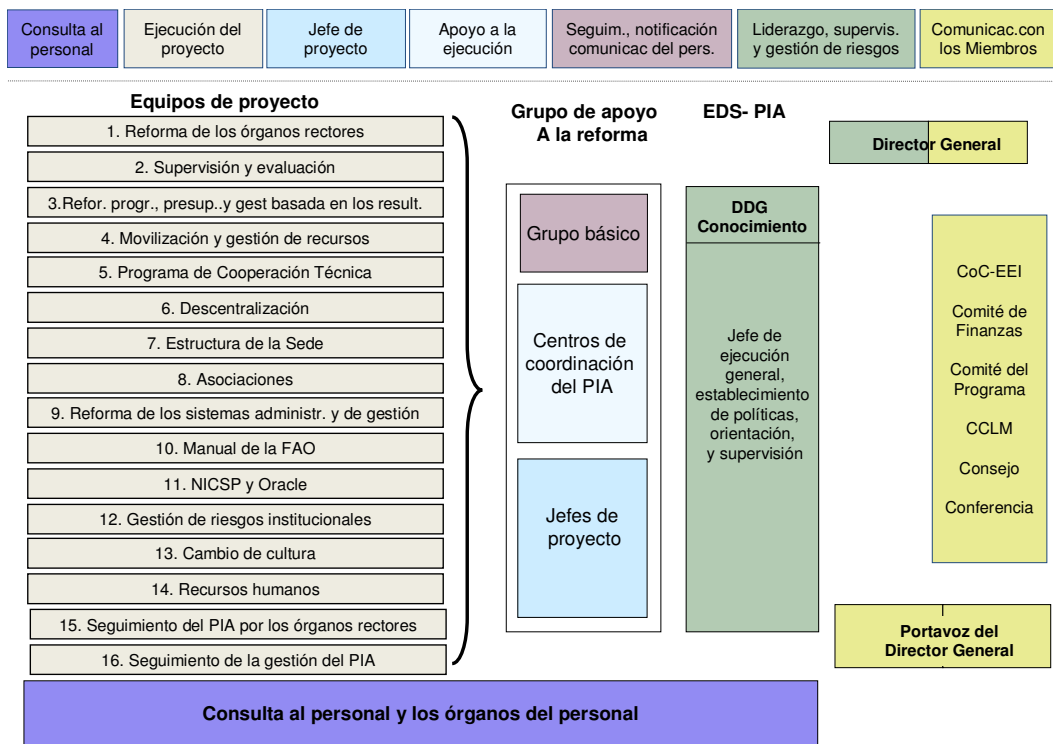
46. El Anexo III contiene el programa de trabajo completo del PIA para 2010/11, incluidas las fechas previstas de inicio y fin de cada una de las medidas del PIA, así como los presupuestos asignados para cada proyecto del PIA, al nivel de intervención más detallado.

**Disposiciones relativas a la gestión del PIA**

47. El programa de la FAO para 2010/11 comprende 154 medidas del PIA, organizadas en 16 proyectos del PIA, cada uno con un jefe de proyecto.

48. Una de las primeras tareas de 2010/11, teniendo en cuenta la mayor importancia atribuida a la aplicación, era integrar la aplicación del PIA en la planificación del trabajo de las divisiones y los departamentos de toda la Organización y confirmar, o enmendar, las disposiciones de apoyo a la gestión y de supervisión de la misma (véase la Figura 3).

Figura 3 –Reforma general de las disposiciones de gestión de la FAO



49. El Director General tiene a su cargo y es responsable en última instancia del éxito de la reforma, proporciona orientación normativa general y, con el apoyo de su portavoz sobre la reforma de la FAO (Subdirector General del CS), se mantiene en comunicación con los Miembros de la FAO sobre las cuestiones relacionadas con la reforma

50. El Director General Adjunto (Conocimiento) (DDGK) cuenta con la autoridad delegada del Director General para desempeñar funciones directivas en la gestión de la reforma de la FAO y asegurar la aplicación satisfactoria del programa del PIA, siendo responsable de la supervisión de la gestión del programa, de la gestión de riesgos y de la coordinación de las comunicaciones del personal y la gestión del cambio. Las decisiones sobre las cuestiones relacionadas con la aplicación del PIA incumben al DDGK, a no ser que se trate de cuestiones que revistan un carácter normativo de particular importancia, en cuyo caso se solicitará orientación al Director General. El DDGK es responsable del presupuesto del programa del PIA.

51. En esta tarea cuenta con el apoyo del Equipo Directivo Superior sobre la ejecución del PIA (EDS-PIA), que preside. El EDS-PIA está integrado por los Subdirectores generales de la Sede y las Oficinas regionales, y por los jefes de las oficinas independientes que prestan su apoyo al DDGK en la supervisión de la gestión del programa del PIA y la gestión de riesgos.

52. El DDGK recibe también el apoyo de un Grupo de apoyo a la reforma presidido por el señor Benfield, y que comprende tres elementos.

- Un *Grupo básico* que coordina las aportaciones de los jefes de proyecto a efectos del seguimiento y la presentación de informes. Presta apoyo a los jefes de proyecto en lo que respecta a la formulación del programa del PIA. Identifica y vigila los riesgos relacionados con el programa del PIA en general, y se ocupa de las comunicaciones del personal.

- *Los Centros de coordinación* que prestan apoyo práctico a los jefes de proyecto, especialmente en las esferas de la logística, las sesiones de capacitación y las observaciones del personal. Aseguran también una perspectiva del usuario respecto de las medidas de reforma, y contribuyen al logro de la adhesión al programa de reforma de la FAO en sus departamentos y oficinas.
- *Los jefes de proyecto* que son responsables de la realización eficaz y puntual de sus respectivos proyectos del PIA. Son los responsables del presupuesto para los proyectos del PIA, y rendirán informes, según sea necesario, al CoC-EEI, el Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) sobre los progresos y las realizaciones sustantivas y financieras de los proyectos del PIA que tienen a su cargo.

53. En la Figura 4 se indican las competencias generales en el ámbito de la Organización para la ejecución de los proyectos del PIA, junto con los jefes de proyecto designados. Como se describe en la Figura 4, los jefes de proyecto, si bien en el desempeño de sus funciones de gestión del proyecto son responsables de la ejecución de los proyectos del PIA que se les han asignado, deben responder al mismo tiempo directamente a sus Subdirectores generales y al jefe de las oficinas independientes, quien es también miembro responsable del Equipo Directivo Superior. Esta función deriva de la mayor integración de las medidas del PIA en los planes de trabajo generales de las divisiones y los departamentos.

Figura 4 – Aplicación del PIA – responsabilidades y rendición de cuentas en relación con los proyectos

Proyecto	Jefe de proyecto	Miembro del EDS responsable
1. Reforma de los órganos rectores	A. Mekouar	M. Juneja
2. Supervisión y evaluación	A. Tavares	L. Williams
3. Refor. progr., presup. y gest basada en los result.	B. Haight	B. Haight
4. Movilización y gestión de recursos	Dowlatchahi/Samanez	B. Haight
5. Programa de Cooperación Técnica	Y. Shoji	J. Sumpsi
6. Descentralización	D. Khan	B. Ali
7a. Estructura de la Sede 7b. Gobernanza interna	T. Alonzi/J. Butler	M. Juneja/J. Butler
8. Asociaciones	M. Ahmed	A. Soder
9. Reforma de los sistemas administr. y de gestión	T. Panuccio	M. Juneja
10. Manual de la FAO	B. Crawford	M. Juneja
11a. NICSP 11b. Tecnología de la información	N. Nelson/Y. Hanaoka	M. Juneja/D. Benfield
12. Gestión de riesgos institucionales	B. Haight	B. Haight
13. Cambio de la cultura	J. Butler	J. Butler
14. Recursos humanos	T. Alonzi	M. Juneja
15 Seguimiento del PIA por los órganos rectores	A. Mekouar	M. Juneja
16. Seguimiento de la gestión del PIA	D. Benfield	J. Butler

Grupo de apoyo a la reforma			EDS-PIA
Grupo básico	Puntos de contacto	Jefes de proyecto	Presidente J. Butler

## Distribución del presupuesto para 2010

54. El costo total estimado para el programa del PIA integrado para 2010-11 es de 39,6 millones de USD (38,6 millones de USD más 1,0 millones de USD en concepto de aumentos de costos). En esta cifra no se incluyen los 5,31 millones de ahorros que se prevé se obtendrán en la ejecución del programa del PIA en 2010/2011<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Se recuerda que esta cifra se basaba en la hipótesis de gestión de que en 2009 se recibirían los recursos necesarios para financiar la aplicación de todas las medidas del PIA, por un total de 9,83 millones de USD (una vez deducidos los ingresos en concepto de GAP, [CL 137/8, párr. 29]).

55. A comienzos de 2010 se efectuaron transferencias de medidas del PIA entre proyectos para armonizar e integrar mejor las medidas del PIA con las responsabilidades funcionales de los departamentos y las divisiones. Como consecuencia de ello se reajustaron los presupuestos del PIA en todos los proyectos, en el marco del mismo presupuesto general del programa del PIA.
56. En el Cuadro 2 se ilustran las repercusiones de estas transferencias en la distribución de los presupuestos del proyecto del PIA en el contexto del mismo presupuesto total del programa del PIA de 38,61 millones de USD presentado en el PTP para 2010/11 (véase C2009/15 – Cuadro 3).
57. Al comienzo del bienio, la administración ha distribuido también a los jefes de proyecto los presupuestos de los proyectos del PIA de 2010, por una asignación bruta de 21,98 millones.
58. A partir del segundo informe de 2010, en junio de 2010, la Administración presentará informes periódicos sobre los gastos comprometidos con cargo a estos presupuestos revisados de los proyectos del PIA.

*Cuadro 2 – Presupuesto del PIA para 2010/11 y asignación correspondiente a 2010*

Proyecto del PIA	Millones de USD		
	2010-11 Presupuesto	2010 Asignación	2010-11 Ahorros
Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores	3,82	1,96	
Proyecto 2. Supervisión	2,40	1,10	
Proyecto 3. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados	1,00	0,60	
Proyecto 4. Movilización y gestión de recursos	1,40	0,717	
Proyecto 5. Programa de Cooperación Técnica	-0,62	0,28	-0,90
Proyecto 6. Descentralización	0,40	0,60	
Proyecto 7a. Estructura de la Sede	0,25	0,075	
Proyecto 7b. Gobernanza interna	0,00	0,00	
Proyecto 8. Asociaciones	1,18	0,59	
Proyecto 9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión	1,31	2,25	-3,19
Proyecto 10. Manual de la FAO	0,00	0,00	
Proyecto 11a. NICSP	0,00	0,00	
Proyecto 11b. Tecnología de la información	9,24	4,75	-0,66
Proyecto 12. Gestión de riesgos institucionales	1,30	0,50	
Proyecto 13. Cambio de la cultura	2,30	1,15	
Proyecto 14. Recursos humanos	11,47	5,68	-0,56
Proyecto 15. Seguimiento del PIA por los órganos rectores	0,00	0,15	
Proyecto 16 - Seguimiento de la gestión del PIA	3,16	1,58	
<b>Total</b>	<b>38,61</b>	<b>21,98</b>	<b>-5,31</b>

59. En el Anexo III se presentan las asignaciones detalladas de los proyectos por medida del PIA.