



Organización de las Naciones
Unidas para la Agricultura y la
Alimentación

Examen de la Oficina del
Director General

Informe final – Resumen

19 de marzo de 2010

Resumen

Antecedentes

1. La Oficina del Director General (ODG) desempeña una función crucial en la organización general de la FAO. Los diversos exámenes de la Organización realizados entre 2006 y 2009 han puesto de manifiesto que la interacción entre esta función y las otras funciones administrativas y de apoyo institucional da lugar a procesos extensos lo que, de acuerdo con los comentarios recogidos en la FAO, impide que la ODG desempeñe su papel del modo más eficaz y estratégico y plantea la necesidad de redefinir algunas de las funciones y ciertos procedimientos empleados en la actualidad en las actividades administrativas.
2. El examen de la ODG perseguía tres objetivos principales: a) la reducción de la participación de la ODG, y especialmente del Gabinete, en las actividades administrativas; b) la definición de funciones y responsabilidades claras para los dos Directores Generales Adjuntos (DDG), el Gabinete y el Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos (ADG/CS); c) la determinación de las medidas que se deben tomar junto con un programa detallado.

Principales conclusiones y recomendaciones

Estructura y puestos de la ODG

3. Parece haber cierta confusión dentro de la FAO sobre la naturaleza de la ODG y su composición. De hecho, muchas personas emplean los términos ODG y Gabinete indiferentemente. En realidad, hasta el final de 2009 la ODG estaba formada por el Director General (DG) y su oficina inmediata, el Gabinete, el Registro, la Unidad de Apoyo Administrativo (ODGX), la Oficina del DDG y la Unidad de Planificación Estratégica (ODGS), la cual se ocupaba de las asociaciones con el sector privado. Desde comienzos de 2010, la ODG está formada solamente por el DG y la oficina inmediata, el Gabinete, el Registro y la ODGX. Como se muestra en el siguiente cuadro, el número de puestos de la ODG presupuestados se ha reducido desde 35 al final de 2009 hasta 24 a partir de 2010. Fuera de la ODG se encuentran, en la actualidad, las Oficinas de los dos DDG, mientras que la ODGS se ha fusionado con la Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (UNC) y la División de Comunicación (KCI) para formar la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Relaciones Exteriores (OCE). El número de puestos (24) existentes en la ODG a partir de 2010 es algo inferior al número de puestos existentes en las mismas unidades hasta 2009 —a saber, 27—, ya que la reducción de la plantilla se planificó antes de la finalización del presente informe.

Cuadro A: Puestos y estructura de la ODG

Estructura de la ODG		
Función/Oficina	Puestos presupuestados en el PTP2008-09	Propuesta para el PTP 2010-11
1. Oficina inmediata		
Director General	1	1
Categoría profesional	3	2
Servicios Generales	2	2
Subtotal	6	5
2. Gabinete		
Nivel de Director y superior	2	2
Categoría profesional	5	4
Servicios Generales	6	6
Subtotal	13	12
3. Registro		
Servicios Generales	5	4
Subtotal	5	4
4. ODGX (Unidad de Apoyo Administrativo)		
Categoría profesional	1	1
Servicios Generales	2	2
Subtotal	3	3
Subtotal 1 - 4	27	24
5. DDG		
Nivel de Director y superior	1	
Categoría profesional	1	
Servicios Generales	2	
Subtotal	4	
6. ODGS (Unidad de Planificación Estratégica)		
Nivel de Director y superior	1	
Categoría profesional	1	
Servicios Generales	2	
Subtotal	4	
Subtotal 5-6	8	
Total	35	

Participación de la ODG en las actividades administrativas

- En el examen de la ODG se hallaron aproximadamente 100 actividades administrativas que se gestionan en la actualidad con la participación de la ODG. Algunas de estas actividades son importantes para el buen funcionamiento de los procesos internos de la FAO, pero otras son más triviales. Cerca del 50 % de las actividades administrativas que en la actualidad requieren la participación de la ODG corresponden a las categorías de la comunicación y los recursos humanos.

5. Parte del estudio ha consistido en analizar todas las actividades administrativas que requerían la participación de la ODG, especialmente aquéllas en las que participa el Gabinete, y en proponer la redistribución de las funciones y las responsabilidades. Se propusieron nuevos diagramas de toma de decisiones para la mayoría de las actividades administrativas consideradas que se debatieron con los actores pertinentes. Como resultado de este enfoque interactivo ya se han acordado dentro de la FAO algunos de los nuevos procesos propuestos, que se han venido poniendo en práctica durante el curso de esta evaluación, desde julio de 2009, o se pondrán en práctica en el futuro próximo (“a corto plazo”). Ernst & Young (E&Y) considera recomendables un número reducido de los cambios adicionales propuestos, pero estos requieren un plazo más amplio para su aplicación (“a largo plazo”).
6. Los resultados generales del examen en cuanto a las 100 actividades administrativas señaladas pueden resumirse como una reducción de los pasos necesarios para tomar decisiones y, por lo tanto, una reducción del esfuerzo y un aumento de la velocidad de realización de las tareas administrativas. Esta mejora oscila entre un mínimo del 38 % y un máximo del 50 % si se incluye la aplicación de los cambios más radicales propuestos por E&Y a largo plazo. Se han definido mejoras sustanciales (eliminación de entre dos y cuatro pasos del proceso decisorio) en el 17 %-25 % de los casos. La participación del Gabinete en las actividades administrativas se ha reducido en aproximadamente el 46 % de los casos. Además, en beneficio de todos los actores interesados se ha conseguido la transparencia general en relación con el modo en que se adoptan las decisiones dentro de la ODG. Debe resaltarse, asimismo, que para poder distribuir mejor y racionalizar los pasos de la toma de decisiones se realizaron modificaciones que en un 10 % de los casos dieron lugar al aumento del número de pasos previstos en el proceso decisorio con el fin de tomar en consideración también la nueva estructura en la cúspide jerárquica, con dos DDG.
7. Al examinar estas actividades administrativas y redefinir los pasos del proceso decisorio se aplicaron cuatro principios rectores:
 1. *El principio de subsidiariedad*: la delegación de la ejecución de una tarea al nivel más bajo posible.
 2. *El principio de responsabilidad por el resultado*: la determinación de la persona o función responsable ante el Director General por la actividad y su resultado.
 3. *El principio de consulta*: la posibilidad de consultar a otros y retener, al tiempo, plena responsabilidad por la toma de decisiones.
 4. *El principio de colegialidad*: la necesidad de establecer una relación de colaboración entre las diferentes partes de la Organización con el fin de evitar la aplicación de un enfoque de compartimentación.

A continuación se enumeran las actividades administrativas que ya no requieren la participación del Gabinete.

Cuadro B: Actividades administrativas que ya no requieren la participación del Gabinete.

Ámbito	Actividades administrativas revisadas
Comités	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen de las actas del Comité de Inversiones de la FAO. ● Examen de las actas y propuestas del Comité Asesor de la FAO sobre Inversiones. ● Examen de las propuestas de nombramiento del presidente, el secretario y los miembros del Comité de Inversiones de la FAO. ● Nombramiento del presidente, los miembros y el secretario de: a) el Grupo de trabajo sobre remuneración y prestaciones del personal profesional; b) el Comité Asesor sobre Capacitación Externa; c) el Comité de Pensiones del Personal de la FAO y el PMA; d) el Comité Mixto del Economato; e) el Comité Mixto de Servicios de Comedores; f) el Comité Consultivo sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo. ● Examen de informes y medidas de los comités de acuerdo con las recomendaciones en relación con: a) el Grupo de trabajo sobre remuneración y prestaciones del personal profesional; b) el Comité Asesor sobre Capacitación Externa; c) el Comité Mixto del Economato; d) el Comité Consultivo sobre Donaciones de Arte; e) el Comité Mixto de Servicios de Comedores; f) el Comité Consultivo sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo. ● Examen de los informes de los comités de tecnología y sistemas de información.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicación de los boletines del Director General. ● Publicación de circulares administrativas. ● Publicación de secciones del Manual administrativo nuevas o modificadas. ● Publicación de artículos del Reglamento del personal (tras la aprobación de la política subyacente por parte del DG). ● Publicación de políticas (tras la aprobación de las directrices subyacentes por parte del DG). ● Examen de los informes sobre los viajes en comisión de servicio de los ADG. ● Examen del resumen de la Conferencia y los comités del Consejo. ● Autorización para realizar charlas informativas o presentaciones. ● Cuestiones relativas a los acuerdos con el país anfitrión. ● Autorización de los oficiales responsables de las reuniones de la Conferencia y el Consejo o de otras de alto nivel. ● Examen de la documentación importante de los órganos rectores. ● Solicitud de organización de iniciativas de beneficencia en las instalaciones de la FAO.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe mensual de presupuestación. ● Autorización para cancelar partidas de más de 5 000 USD (el ADG/CS deberá consultar al DG para cancelar partidas de más de 20 000 USD). ● Informe periódico de los gastos de los departamentos realizados en nombre de la ODG. ● Aprobación de los pagos desde el Fondo de Bienestar del Personal a la Cooperativa del Personal.

Ámbito	Actividades administrativas revisadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de organización de juegos interinstitucionales y pagos del Fondo de Bienestar del Personal al Grupo Asesor Interorganismos. • Aprobación de las cuentas bienales de la FAO. • Cambios de los Estatutos de la Cooperativa de Crédito. • Examen del informe detallado de la auditoría externa y respuesta formal conexas al Auditor Externo.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de anuncios de vacantes (en prensa) en los medios de comunicación externos. • Cambios de la delegación de autoridad. • Nombramiento de los miembros del Comité de Selección para el Nombramiento de Personal de Servicios Generales. • Solicitud de exención de la prohibición de contratar a jubilados hasta seis meses después de su jubilación. • Autorización para contratar por primera vez a un ex funcionario de nivel D-1 o superior.
Tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del directorio de bolsillo y del directorio de teléfonos.
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y eliminación de grupos de trabajo interdepartamentales. • Preparación de las conferencias regionales (las cuestiones sustantivas serán gestionadas por los DDG en la medida de lo posible). • Decisión sobre la composición de la secretaría de las conferencias regionales. • Autorización para albergar reuniones ajenas a la FAO.
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de instalaciones para las Representaciones de la FAO. • Examen de los contratos con concesionarios. • Examen de las cartas de acuerdo.
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del personal técnico que participa en las conferencias regionales. • Viajes de los ADG regionales.

Equipo de Liderazgo Ejecutivo

8. Tal y como se recomendó a consecuencia del Examen exhaustivo y en el informe del CoC-EEI, debería existir un Equipo de Liderazgo Ejecutivo (ELT) que apoye al DG. El ELT comenzó a funcionar en enero de 2010 y se reúne regularmente. Está presidido por el DG y lo componen los dos DDG y el Jefe de Gabinete. Uno de sus principales objetivos es asistir al DG en la gestión y la coordinación estratégicas de las actividades de la Organización en el ámbito institucional.
9. El ELT debería celebrar reuniones periódicas (una vez a la semana) y otras extraordinarias para tratar cuestiones críticas o urgentes. En el caso de que uno de los miembros del ELT se encuentre fuera de la Sede, el ELT debería reunirse, presidido por el DG, mediante videoconferencia o teleconferencia.

10. Las Reuniones del Consejo de Dirección (SMM), presididas por el DG con la participación de los ADG, deberían seguir celebrándose. Constituyen una excelente manera de superar la compartimentación y crear un entorno laboral de colaboración favoreciendo el intercambio de información y la aportación de comentarios procedentes de diferentes partes de la Organización. En ausencia del DG, las SMM deberían ser presididas por el oficial superior más veterano.
11. Dado que el ELT promete ser un mecanismo clave para la gestión y la coordinación estratégicas de la Organización, hacemos hincapié en la importancia de que el ELT realice una evaluación de la experiencia de sus reuniones tras un período de 6-12 meses. Esto ayudará a refinar el alcance de su trabajo y permitirá al ELT considerar las posibles maneras de mejorar la naturaleza de las relaciones entre el ELT y las SMM.

Vías de rendición de cuentas del personal directivo superior

12. Para avanzar será fundamental definir un *modus operandi* adecuado en la cúspide jerárquica de la FAO a fin de garantizar el uso óptimo de las competencias y las experiencias del personal directivo superior de la FAO, la toma de decisiones rápida y la gestión pronta de problemas y situaciones de crisis. Teniendo en cuenta este objetivo, se ha presentado la descripción de tres enfoques diferentes (escenarios) de estructuración de la relación de la cúspide de la Organización entre el DG, los dos DDG y los ADG junto con una explicación de las principales ventajas y desventajas de cada escenario.
13. Reconocemos que, en virtud de la Constitución de la FAO, el DG tiene plenos poderes y autoridad para dirigir el trabajo de la Organización con sujeción a la supervisión general de la Conferencia y el Consejo, y que el personal de la Organización debe rendir cuentas ante el DG. De ello se sigue que el personal superior de la Organización, es decir, los ADG y los DDG, deberían rendir cuentas directamente ante el DG por la realización de sus funciones.
14. De acuerdo con nuestra evaluación, parece que el escenario más ventajoso sería aquel en el que se eliminase la necesidad de que el DG ejerza la supervisión diaria de los ADG y se permitiese, al mismo tiempo, a cada DDG coordinar la labor de los sectores de los que son responsables sin añadir formalmente un nuevo nivel jerárquico a la estructura de la FAO para todas las funciones realizadas por los ADG.
15. Así, el escenario de rendición de cuentas preferible es aquel en el que los ADG rindan cuentas directamente ante el DDG pertinente, el cual ejercería su supervisión diaria, e indirectamente ante el DG, ante quien serían responsables de su rendimiento.
16. Recomendamos, por tanto, que los DDG supervisen a los ADG con el fin de conseguir la integración de los programas y de garantizar la coordinación y la coherencia en la ejecución de las actividades que requieren la colaboración interdepartamental. Los ADG continuarían rindiendo cuentas ante el DG en lo tocante a las principales iniciativas de sus respectivos subsectores y podrían rendir cuentas directamente ante él respecto de cuestiones en las que se haya acordado que un nivel jerárquico adicional resultaría demasiado burocrático. El DG sería el responsable directo de la contratación de los ADG y de las evaluaciones de su rendimiento con la contribución del DDG pertinente. Además, el DG colaboraría y se comunicaría directamente con los ADG mediante, entre otras cosas, las SMM.

Comités asesores internos

17. Se ha prestado especial atención al trabajo de los comités asesores internos de la FAO. En general, los comités pueden influir positivamente en el sentimiento de “pertenencia a la institución” y la toma de decisiones participativa dentro de una organización. No obstante, existe el riesgo de que los comités internos reduzcan la responsabilidad individual por la toma de decisiones y, así, disminuya el grado de rendición de cuentas del personal. En la FAO los

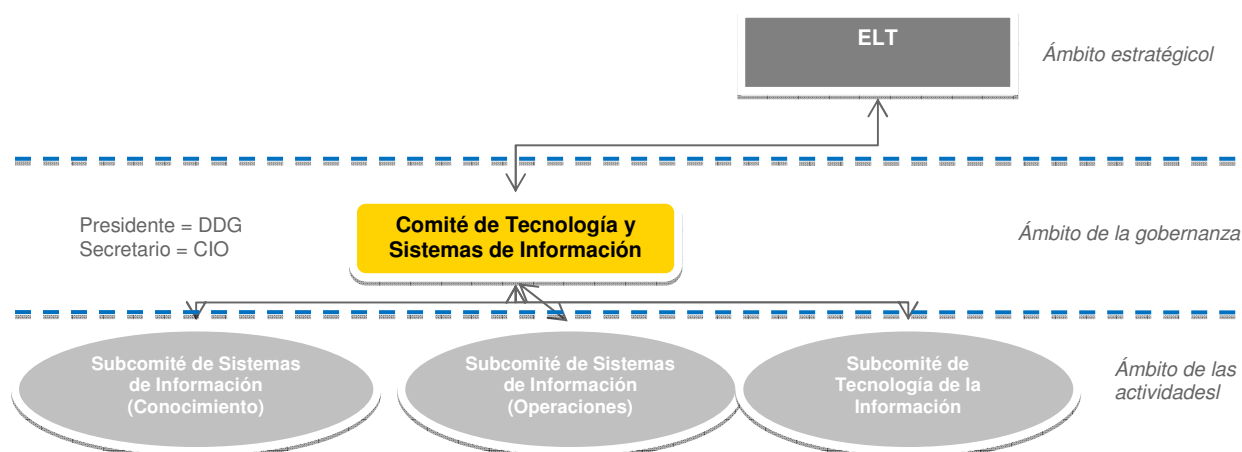
comités internos se han convertido en una carga y en un riesgo para el proceso decisorio debido, simplemente, a la gran cantidad de comités que hay. Esta observación ya fue formulada en el informe de la EEl y posteriormente se mencionó en el informe del Examen exhaustivo, en el que se destacaba la necesidad de reducir el número de comités asesores en el ámbito administrativo. Concretamente, deseamos mencionar al menos dos áreas que han merecido un examen más detallado, a saber, los comités de tecnología de la información y los comités de recursos humanos.

18. Durante el examen de la ODG constatamos que en la actualidad existen 24 comités asesores que realizan actividades en el ámbito de los servicios internos, 10 de los cuales están relacionados con la tecnología de la información. En el informe sobre el Examen exhaustivo, E&Y hizo diversas recomendaciones relativas a la gobernanza de la tecnología de la información en la FAO que fueron aceptadas por la Administración. Nuestro análisis toma dicho trabajo como base.
19. Muchos de estos comités de tecnología de la información no tienen un mandato claro o tienen responsabilidades que coinciden en parte. Algunos de ellos tienen miembros con amplios conocimientos técnicos pero sin suficiente poder de decisión para materializar las ideas, mientras que otros tienen miembros con el grado jerárquico necesario pero sin los conocimientos técnicos pertinentes. Además, existen comités separados encargados de la puesta en práctica, por una parte, y del mantenimiento, por otra, de los proyectos informáticos o de sistemas de información, lo que tiene dos consecuencias principales:
 - a) La experiencia adquirida durante la puesta en práctica de una solución informática o de sistemas de información se pierde porque la responsabilidad de su mantenimiento se traslada a otro comité.
 - b) Resulta difícil prever la carga de trabajo y las inversiones necesarias para el mantenimiento de las iniciativas relativas a la tecnología de la información.

En general, el *modus operandi* de los comités de tecnología de la información no parece tener un objetivo definido y no tiene en cuenta el impacto, lo cual es necesario para fomentar la consecución eficaz de los objetivos de esta importante función.

20. Recomendamos que se reduzca la fragmentación de los comités de tecnología de la información mediante su fusión en un único comité (el Comité de Tecnología y Sistemas de Información) respaldado por tres subcomités, uno de ellos encargado de la tecnología de la información y los dos restantes encargados de los sistemas de información (uno centrado en el ámbito del conocimiento y el otro en el ámbito de las operaciones). El Comité de Tecnología y Sistemas de Información tendrá una función de supervisión y se encargará de la gobernanza. Su secretario será el Oficial Jefe de Información (CIO), mientras que uno de los DDG podría ser su presidente. Este Comité presentará sus propuestas directamente al ELT. El diagrama siguiente refleja la nueva estructura propuesta.

Diagrama A: Estructura propuesta en el sector de la tecnología y los sistemas de información



21. Mediante la creación de un Comité de Recursos Humanos (HRC), la concesión de poderes al mismo y la aplicación del principio de subsidiariedad, será posible simplificar el proceso de elaboración de la política de recursos humanos y, por lo tanto, garantizar unos plazos más breves para la formulación y aprobación de políticas en esta esfera y mejorar la supervisión de la gestión en la misma. De hecho, con un número propuesto de hasta 10 miembros y con la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) actuando como Secretaría de este Comité, el HRC podría ser el foro perfecto para debatir y abordar temas y cuestiones concernientes a los recursos humanos de manera holística. Este enfoque no sólo aceleraría la toma de decisiones en cuestiones relativas a los recursos humanos, sino que también disminuiría la carga de trabajo de la ODG al respecto.

Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP)

22. La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) se creó con efecto a partir del inicio de 2010 con arreglo al proyecto de reestructuración de la Sede aprobado en el marco del Plan inmediato de acción (PIA). El alcance de sus actividades se resume a continuación:
- Proporcionar asesoramiento en cuestiones estratégicas y de políticas relativas a los objetivos, los programas basados en los resultados, los presupuestos y la movilización de recursos de la Organización.
 - Liderar la elaboración de políticas y procedimientos sobre gestión basada en los resultados.
 - Coordinar la preparación de la estrategia, los programas y los planes presupuestarios de la FAO.
 - Realizar el seguimiento de la aplicación de los programas y la ejecución de los presupuestos y presentar informes al respecto.

Este alcance, en nuestra opinión, se adecua perfectamente a los objetivos de esta nueva Oficina, en el entendimiento de que la transferencia de la función de seguimiento financiero tras la asignación presupuestaria, tal y como se recomendó a consecuencia del Examen exhaustivo, se pospone hasta finales de 2011.

Oficina de Comunicaciones Institucionales y Relaciones Exteriores (OCE)

23. En cuanto a la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Relaciones Exteriores (OCE), reconocemos plenamente los beneficios de que todas las relaciones exteriores se gestionen bajo la responsabilidad de una única oficina, como ocurre en la nueva estructura de la Sede. Un único punto de contacto para todas las relaciones exteriores permitirá mejorar la coordinación, la coherencia y la capacidad de aprovechar las experiencias y los beneficios. Las asociaciones, tanto con el sector privado como con la sociedad civil o las ONG, son un tema estratégico para la FAO. Aunque las asociaciones ofrecen grandes oportunidades, por otro lado pueden suponer grandes riesgos para la organización general y por ello deben planificarse de forma holística y estratégica y deben seguirse con atención. Por lo tanto, acogemos con agrado la creación del Comité de Asociaciones, en el que participarán las partes internas interesadas en la labor de las asociaciones y en el que la OCE funcionará como Secretaría bajo la presidencia del Director General.
24. En lo concerniente a las comunicaciones externas, a pesar de que entendemos la importancia que reviste la creación de estrategias de comunicación y promoción en colaboración con los socios, nos deja perplejos la decisión de fusionar las oficinas de comunicación y de asociaciones. Tras entrevistar a empleados de la antigua Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (UNC) y la antigua División de Comunicación (KCI), queda claro que las competencias necesarias para llevar a cabo las dos funciones pueden ser bastante diferentes. Además, hemos constatado que en la mayoría de los organismos y organizaciones de las Naciones Unidas comparables en tamaño y estructura general, la comunicación y las asociaciones no se encuentran fusionadas en una única oficina.
25. Otro motivo de preocupación es que la recién creada Oficina tendrá un tamaño considerable. Tras la fusión de la ODGS, la UNC y la KCI, la nueva Oficina estará formada por 57 funcionarios (33 de categoría profesional o de Director y 24 de Servicios Generales) cuyos puestos se financiarán con cargo al Programa Ordinario, complementados por recursos limitados de personal supernumerario. Creemos, asimismo, que podría mejorarse la manera en que se gestiona la comunicación de la FAO con el mundo exterior.
26. Por lo tanto, la FAO podría considerar modelos institucionales alternativos que pudiesen resultar en un modo más efectivo y eficaz en función de los costos de gestionar la comunicación; tales modelos podrían incluir un mayor empleo de expertos externos (subcontratación), lo que introduciría en la Organización las mejores prácticas en cuanto a la comunicación y, al tiempo, ayudaría a disminuir costos mediante la reducción del personal y haría que la OCE fuera, en su conjunto, más fácil de gestionar.

El papel del Gabinete en la revisión de documentos

27. El Gabinete invierte mucho tiempo en la revisión de documentos (por ejemplo, la correspondencia oficial) producidos en los departamentos y que requieren la firma del DG. Cuando tales documentos no están correctamente preparados, el personal del Gabinete los reescribe para armonizar la forma y el contenido con la misión y la estrategia de la FAO. Como consecuencia de ello, a menudo los departamentos no se sienten responsables de tales documentos y los redactan esperando que el Gabinete los revise y los finalice. Teniendo presente esta situación, recomendamos que se sustraigan ciertas actividades de la responsabilidad directa del Gabinete y que se devuelvan a los departamentos. Si bien ya existen plantillas e instrucciones sobre cómo preparar tales documentos, debería facilitarse el acceso a ellas a través de la Intranet.

Descentralización

28. La descentralización es un tema crítico y para que su puesta en práctica sea eficaz es preciso llevar a cabo una acción coordinada en relación con muchas actividades del PIA. Se recomienda a la FAO que estudie con detenimiento la gestión del proceso de descentralización, ya que el paso a un modelo institucional descentralizado requiere un enfoque holístico y estratégico que va más allá de la mera transferencia de actividades de una oficina a otra. Se recomienda la creación de un equipo con autoridad para aplicar todas las medidas necesarias y que el DDG (Operaciones) actúe como patrocinador del proceso de descentralización.

Programa detallado

29. Se elaboró un programa detallado para las iniciativas sugeridas más arriba y las actividades conexas en el que se considera un período de transición de 18 meses para permitir a la Organización introducir la totalidad de los cambios. Algunos de los cambios propuestos ya se han comenzado a aplicar desde enero de 2010 y la transformación debería finalizarse para junio de 2011.

Cuadro C: Programa detallado

Iniciativa	Actividad n.º	Descripción	Plazo	Comentarios
1) Creación del Equipo de Liderazgo Ejecutivo	1	Aprobación y comunicación del mandato del Equipo de Liderazgo Ejecutivo.	01/2010	El ELT ya se ha establecido y su mandato se está refinando.
2) Revisión de los comités asesores	1	Examen de todos los comités asesores existentes y determinación de posibles eliminaciones o fusiones entre ellos.	07/2010	
	2	Aplicación del nuevo enfoque propuesto para la gestión de los comités de tecnología de la información.	10/2010	Tras el nombramiento del CIO y la elaboración de un procedimiento mediante el que se detalle el nuevo proceso.
	3	Introducción de un comité de recursos humanos capaz de guiar la formulación de políticas de recursos humanos y, por lo tanto, de acelerar su aprobación.	06/2010	Esto hará necesario elaborar un procedimiento mediante el que se detalle el nuevo proceso.
3) Revisión de las actividades administrativas y la toma de decisiones conexas	1	Aplicación y comunicación de los nuevos diagramas de toma de decisiones ya acordados en la FAO (a corto plazo).	06/2010	En determinados casos ya se han aprobado los nuevos procedimientos propuestos.
	2	Aplicación y comunicación de los nuevos diagramas de toma de decisiones ya propuestos por E&Y (a largo plazo).	06/2011	
4) Comunicación externa	1	Realización de un estudio de viabilidad para verificar el modelo de actividades más adecuado.	06/2010	
5) Revisión de documentos	1	Perfeccionamiento y comunicación de plantillas e instrucciones al respecto.	07/2010	
6) Descentralización	1	Evaluación de la situación actual.	03/2010	
	2	Elaboración de un plan de trabajo detallado.	04/2010	
7) Seguimiento	1	Designación de un patrocinador y establecimiento de un equipo de recursos según sea necesario.	03/2010	
	2	Seguimiento regular del progreso.	06/2011	
8) Evaluación de la preparación de la Organización	1	Inicio de un examen de la preparación para verificar la aceptación por la FAO de una segunda fase de mejoras basadas en las recomendaciones a largo plazo.	04/2011	
	2	Definición de un plan de aplicación de la segunda fase de recomendaciones a largo plazo que comenzará en julio.	06/2011	
9) Inicio de la aplicación de la segunda fase	1	Inicio de la aplicación de las recomendaciones relativas a la segunda fase según la preparación de la Organización.	07/2011	
10) “Logros rápidos”	1	Aprobar e introducir de manera continua “los logros rápidos” identificados durante el proceso de examen.	Actividad continua	
11) Gestión del cambio	1	Establecimiento de un conjunto de iniciativas destinadas a facilitar el cambio de la cultura.	06/2011	

30. Todos los cambios propuestos requieren una planificación cuidadosa, ya que es necesario introducirlos gradualmente a lo largo de un cierto tiempo para permitir que la FAO absorba los nuevos procesos y estructuras y desempeñe un papel proactivo en el cambio. Además, habrá que realizar el seguimiento regular de las iniciativas sugeridas para garantizar que las propuestas acordadas se pongan en práctica de manera eficaz y oportuna. Por las razones mencionadas más arriba es aconsejable designar a un oficial superior encargado de supervisar la transformación propuesta.

31. La introducción de nuevos sistemas, procesos, funciones y responsabilidades no es suficiente para mejorar el rendimiento de una organización si no se respalda mediante una gestión del cambio adecuada y si el personal en general no apoya plenamente el cambio. Recomendamos que se preste especial atención a este aspecto. Esto también corrobora el enfoque sugerido consistente en poner en práctica un grupo inicial de cambios de manera inmediata en los ámbitos sobre los que existe un acuerdo y una aceptación generalizados en la FAO, y dejar un segundo conjunto de medidas para una fase posterior, cuando la madurez general y la aceptación de la Organización indiquen que es el momento idóneo para ello.