

## **Informe sobre los progresos en las medidas de aplicación del PIA en función de los fondos disponibles**

### **Introducción**

1. El PIA solicita que se adopte un amplio conjunto de medidas interdependientes durante un período de tres años con el fin de: concentrar más los esfuerzos y aumentar el impacto de la Organización a través de una programación basada en los resultados; mejorar su capacidad de funcionamiento unificado; mejorar la eficiencia mediante la reforma de los sistemas administrativos y de gestión; lograr que el personal esté motivado y sea eficaz; y conseguir que los mecanismos de supervisión y gobernanza sean más efectivos. Si bien la aplicación ha comenzado en todas las áreas, los progresos realizados son desiguales.

### **Progresos**

2. Hay un total de 264 medidas en el PIA, repartidas en 14 proyectos. De estas 264 medidas del PIA, 197 (75%) no tienen ningún costo añadido externo, mientras que 67 (25%) tendrán costes externos. Esto es alentador por lo que respecta a la capacidad de la Organización para avanzar en la aplicación del PIA en muchas áreas, sin un alto nivel de fondos disponibles; sin embargo, algunas de las medidas más importantes y significativas del PIA requieren financiación externa.
3. Además, a pesar de que no requiera financiación externa, está en marcha un amplio proceso de participación del personal, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas, para garantizar una consulta, comunicación y adhesión efectivas. El proceso de reforma está sometiendo al personal de la Organización a una tensión considerable, habida cuenta de sus obligaciones paralelas en relación con la ejecución del Programa de Trabajo aprobado en 2008-09.
4. El personal de la FAO está plenamente comprometido con la aplicación del PIA y se han realizado progresos importantes respecto de un gran número de medidas del PIA. Aunque el programa de aplicación del PIA tiene una duración de tres años y marzo de 2009 representa solo 3 meses en este programa, solo el 45 % (119) de las medidas del PIA aún no han comenzado, mientras que el 51 % (135) están en curso, y el 4 % (10) de las medidas del PIA ya se han llevado a cabo (véase la figura 1). En el Anexo 1 figura una descripción detallada de la situación de las medidas dentro de cada proyecto del PIA.

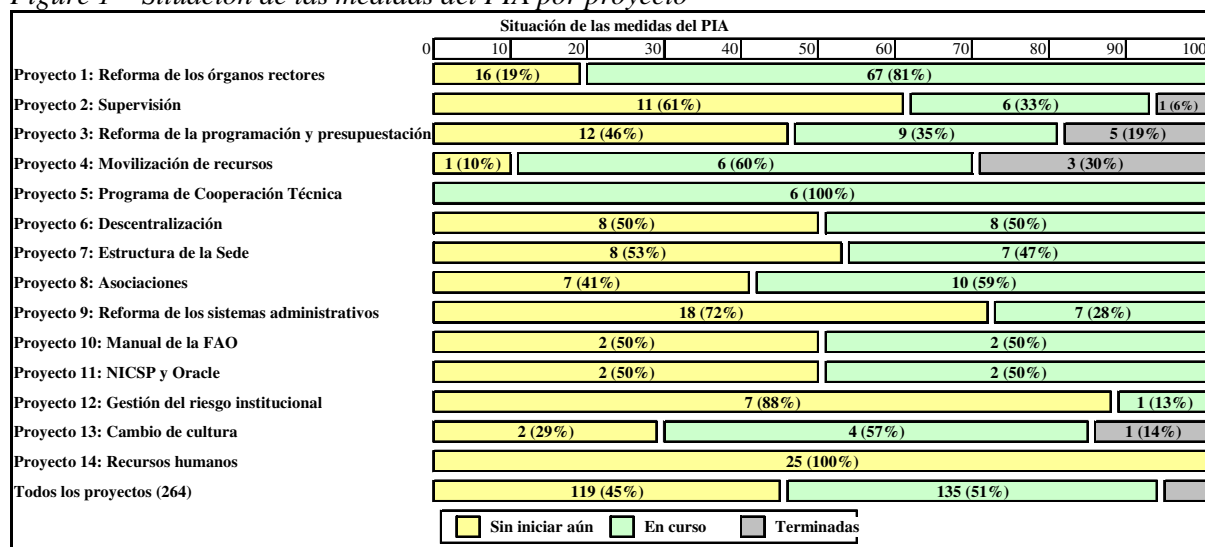
### **Comunicaciones**

5. Se siguen comunicando a los Miembros los progresos sobre el PIA a través de las reuniones del CoC-EEI y los órganos rectores, seminarios informales y, más recientemente, el primer número del boletín "Novedades sobre la renovación de la FAO". Se continúan realizando consultas con el personal sobre todo el abanico de proyectos con un gran esfuerzo a través de la formulación de marcos de resultados objetivos estratégicos y funcionales. Se han enviado una serie de boletines sobre el PIA a las oficinas descentralizadas y externas de la FAO.

### **Limitaciones financieras**

6. Los jefes de proyectos han llevado a cabo un examen detallado y han modificado las estimaciones de costos del PIA presentadas a la Conferencia. Como resultado, el costo estimado para apoyar la aplicación del PIA en 2009 se ha reducido, pasando de 25,76 millones de USD a 22,80 millones de USD, y la necesidad de financiación voluntaria en 2009 se ha reducido, pasando de 21,8 millones de USD (23,39 millones de USD, que incluyen un 7 % en gastos de apoyo a proyectos) a 18,6 millones de USD (19,9 millones de USD, que incluyen un 7 % en gastos de apoyo a proyectos, de conformidad con la política de la FAO sobre los gastos de apoyo).

Figure 1 – Situación de las medidas del PIA por proyecto



7. Sin embargo, sigue habiendo una diferencia considerable entre los costes estimados y la financiación voluntaria disponible y, a 17 de marzo de 2009, el Fondo fiduciario para la aplicación del PIA había recibido contribuciones por valor de 3 130 265 USD y promesas confirmadas por un total de 6 252 030 USD.
8. En su reunión de los días 9 y 10 de marzo, el Comité de Finanzas, en principio, apoyó el enfoque de precaución aplicado por la Administración al gasto, y señaló que hasta la fecha se había adeudado un gasto mínimo al Fondo Fiduciario. Sin embargo, de acuerdo con este enfoque de precaución, algunos gastos estimados del PIA pueden considerarse “destinados” a apoyar el proceso de aplicación del PIA:
  - el seguimiento del PIA por los órganos rectores, que abarca los gastos de traducción e interpretación de las reuniones del CoC-EEI y otros gastos conexos (1,6 millones de USD), de los cuales 0,3 millones de USD se sufragan con el saldo no utilizado de los 4 millones de USD consignados en 2008-09 para financiar la aplicación de la Resolución sobre el seguimiento de la EEI;
  - el seguimiento del PIA por la Administración, que abarca los consultores externos contratados para apoyar la supervisión del PIA y la comunicación con el personal, así como los consultores contratados para desempeñar las funciones del personal liberado para apoyar a tiempo completo la aplicación del PIA (1,3 millones de USD);
  - el cambio de cultura, que abarca el nombramiento de un facilitador externo, los consultores contratados para realizar el cometido de los funcionarios que forman parte del Equipo del cambio de cultura y los gastos de viajes conexos para la interacción con las oficinas descentralizadas (1,52 millones de USD), de los cuales 0,31 millones de USD se sufragan con cargo a la contribución de España para los gastos extraordinarios y de transición originados por la Reforma.
9. Estos costes ascienden a 3,8 millones de USD y, dada la escasez de fondos del Fondo fiduciario, ofrecen una flexibilidad limitada para financiar las medidas y proyectos que integran otros elementos sustantivos del PIA.
10. Algunas medidas quedarán supeditadas en breve a la existencia de financiación. Los proyectos para los que, en un futuro próximo, será necesario considerar la posibilidad de retrasar algunas medidas debido a la falta de fondos son, entre otros, los siguientes:

- los recursos humanos, con un exceso de gastos estimado en 2009 en 7 millones de USD, incluida la introducción de un conjunto de medidas para aumentar la formación del personal y la Administración (2,6 millones de USD) y racionalizar el empleo de los jubilados de la FAO (1,0 millones de USD). En concreto, la creación del sistema de gestión del rendimiento (PEMS), que es necesaria para la programación basada en los resultados, requerirá 1,4 millones de USD de aquí al mes de mayo para introducir un módulo de Oracle destinado a apoyar al PEMS en toda la Organización, y 1 millón de USD de aquí a julio con el fin de emprender una amplia dinámica de capacitación para todas las unidades que no hayan participado en el curso piloto;
- el proyecto de descentralización del Programa de Cooperación Técnica (TCP), cuyas medidas previstas a partir de mayo de 2009 tendrán repercusiones en términos de costos por valor de 0,5 millones de USD;
- la descentralización, con unos costos estimados en 1,6 millones de USD en 2009, incluida la introducción de evaluaciones comparativas y un sistema de presentación de informes y supervisión basados en el rendimiento para las oficinas descentralizadas (0,4 millones de USD) y la implantación de sistemas de apoyo, que abarquen capacitación y actualización de los sistemas de información y TI (1,1 millones de USD);
- la reforma de los sistemas administrativos y de gestión, la cual requerirá inversiones en 2009 que rondarán los 5 millones de USD; sin embargo, esta estimación de costos, en particular, podría modificarse cuando el informe sobre la fase 2 del examen exhaustivo esté disponible a mediados de abril, ya que contendrá una revisión de las estimaciones de costos y ahorros.

### Riesgos y próximas fases

11. Un riesgo para la aplicación del el PIA en esta etapa es la tensión a la que el proceso de reforma está sometiendo al personal de la Organización para aplicar, paralelamente a la ejecución del programa de trabajo 2008-09, las medidas del PIA que no requieren financiación externa, intensificando al mismo tiempo la participación del personal en una serie de áreas esenciales que no se habían previsto anteriormente, como la comunicación interna y externa.
12. Sin embargo, el principal riesgo para la aplicación del PIA es el nivel actual de la financiación voluntaria, que constituye una parte de las últimas necesidades cuantificadas para 2009 por valor de 19,9 millones de USD. La amplia brecha existente entre las necesidades de financiación estimadas y los fondos disponibles representa un obstáculo considerable para la Administración, sobre todo teniendo en cuenta que el PIA es un conjunto integrado de medidas, y su impacto se ve considerablemente mermado si la aplicación no puede seguir adelante sobre un frente amplio. A este respecto, la Conferencia pidió que se financiara la aplicación del PIA con contribuciones voluntarias. Si bien el Comité de Finanzas en su reunión celebrada anteriormente en este mes reiteró la importancia de considerar todas las posibilidades para determinar fuentes de financiación, señaló que en el marco del Programa Ordinario hasta la fecha no se habían realizado ahorros imprevistos ni se habían liberado recursos. El Comité de Finanzas recomendó que más Estados miembros hicieran promesas para demostrar que hacían suyo el PIA y su compromiso con el mismo.
13. En el informe anterior para el CoC-EEI, que cubría las prioridades y las secuencias (27 de febrero de 2009), se indicó que el costo estimado en 2009 de seguir adelante con todas las medidas vinculadas a la "gestión basada en los resultados" ascendía en la región a 16 millones de USD. La Administración revisará esta estimación de costos en 2009 cuando reciba el informe de la fase 2 del examen exhaustivo a finales de abril. Dependiendo de los fondos disponibles y otras posibles fuentes de financiación, la Administración presentará un plan revisado en el que dará la prioridad a determinadas medidas en 2009 y postergará las demás a 2010-11.

**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**

**Objetivos**

Reforma de las funciones, facultades y métodos de trabajo de los órganos rectores

**Resultados previstos**

Fortalecimiento de las funciones, aumento de la eficiencia y mejora de la eficacia de los órganos rectores en la dirección y supervisión de la Organización

**La mayoría de las medidas no presentan prácticamente ningún costo adicional en 2009 y pueden emprenderse por tanto de conformidad con el plan del PIA.** Tales medidas comprenden los aspectos relativos a:

- *Prioridades en materia de gobernanza* (medidas 2.1 a 2.4);
- *Conferencia* (medidas 2.5 a 2.11 y 2.13);
- *Consejo* (medidas 2.14 a 2.21 y 2.23 a 2.25);
- *Presidente Independiente del Consejo* (medidas 2.26 a 2.34);
- *Comités del Programa y de Finanzas* (medidas 2.35 a 2.47);
- *Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos* (medidas 2.48 a 2.51);
- *Conferencias Regionales* (medidas 2.52 a 2.55);
- *Comités técnicos* (medidas 2.56 a 2.65);
- *Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO* (medidas 2.73 y 2,75);
- *Nombramiento y mandato del Director General* (medidas 2.95 a 2.101).

**Algunas medidas que tienen consecuencias de costos o cuya aplicación se prevé después de 2009 pueden aplazarse.** Tales medidas comprenden los aspectos relativos a:

- *Traducción de las actas literales para la Conferencia y el Consejo* (medidas 2.9, 2.12 y 2.22);
- *Períodos de sesiones adicionales del Consejo* (medidas 2.19 y 2.20);
- *Reuniones ministeriales* (medida 2.67);
- *Órganos estatutarios, convenios, etc.* (medidas 2.68 y 2.69);
- *Programas de trabajo plurianuales para el Consejo, los Comités del Consejo y las Conferencias Regionales* (medidas 2.70-2.72).

Las medidas del Proyecto 1, que se centran en las reformas de los órganos rectores, se refieren **principalmente a cuestiones relacionadas con los Miembros**. Su aplicación es, pues, impulsada y dependen sobre todo de las decisiones de los Miembros, que habrán de ser adoptadas por el Comité de la Conferencia en el curso de 2009 y por la Conferencia en noviembre de 2009, de acuerdo con las recomendaciones y orientaciones del Consejo y los Comités del Consejo. No obstante, dado que dichas reformas ya han sido acordadas por los Miembros como parte del PIA, se espera que los Miembros sean favorables a su aplicación.

Teniendo en cuenta lo expuesto, no se prevén grandes dificultades en 2009 para la aplicación de la mayoría de las medidas del Proyecto 1.

## **Proyecto 2: Supervisión**

### **Objetivos**

Fortalecer las funciones de supervisión en la Organización

### **Resultados previstos**

El Servicio de Evaluación y la Oficina del Inspector General gozarán de mayor independencia en el desempeño de sus respectivas funciones y responsabilidades en la labor de supervisión de los programas y las operaciones de la Organización. Además, la Oficina del Inspector General aplicará un plan más amplio de auditoría basada en el riesgo que aborde los principales riesgos de la Organización. Ello contribuirá a mejorar la rendición de cuentas y la presentación de informes al Director General y los órganos rectores.

**La mayoría de las medidas no presentan prácticamente ningún costo adicional en 2009.** Algunas de ellas se han finalizado ya. Es necesario hacer una distinción entre evaluación y auditoría.

### **Evaluación:**

Cabe señalar fundamentalmente **tres tareas en el marco del PIA para la mayoría de las medidas urgentes** (es decir, deberían finalizarse durante el primer semestre de 2009). Se indica a continuación la situación respecto de cada una de ellas:

**2.77 - Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operacionalmente independiente.** Respecto de esta tarea, en el PIA se había indicado la realización para enero de 2009, pero todavía no se ha concluido. Se prevé que la Oficina quede establecida oficialmente para junio de 2009.

**2.79 - Contratación del Director de evaluación de categoría D-2.** La contratación para este puesto fue autorizada por decisión del Comité del Programa en su período de sesiones de octubre de 2008. El anuncio de vacante se difundió ampliamente con fecha de cierre el 20 de noviembre. El proceso de selección fue ratificado por el Comité de Evaluación el 13 de febrero y está actualmente en curso. Se espera que el proceso se concluya para el próximo período de sesiones del Comité del Programa en mayo de 2009.

**2.84 - Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una “Carta”:** Proyecto examinado en el Comité del Programa de octubre de 2008. El proyecto revisado será presentado al Comité del Programa en su período de sesiones de mayo de 2009 y se espera que sea aprobado por el Consejo en junio de 2009.

### **Auditoría:**

**La mayoría de las medidas se han aplicado ya, como sigue:**

**2.91 – Ampliación de la labor de la Oficina del Inspector General para abarcar las principales áreas de riesgo para la Organización.** La Oficina del Inspector General (AUD) ha aplicado la recomendación, pero se ha de señalar que la capacidad de la AUD de aplicar la recomendación coherentemente año por año dependerá en gran medida de la disponibilidad de fondos. Como se indica en el plan del PIA, la AUD necesitará un aumento de su asignación anual de aproximadamente 150 000 USD para poder contratar a consultores especializados en los sectores en que carece de la especialización necesaria. Para 2009, la AUD estaba en condiciones de atender esta función con su actual presupuesto, gracias a los fondos disponibles de varios puestos financiados que permanecerían vacantes durante la mayor parte del año; no obstante, sin un aumento de las asignaciones establecidas, la AUD no puede garantizar la disponibilidad de fondos para aplicar la recomendación.

**Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

**2.92 - Nombramiento del Comité de Auditoría.** Aplicado plenamente.

**2.93 - Presentación por el Comité de Auditoría de un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.** Aplicado plenamente.

En el caso de la medida **2.94**, relativa a la responsabilidad que ha de asumir el Auditor Externo para la *auditoría de la oficina inmediata del Director General*, la aplicación de esta recomendación dependerá en gran medida de si el Auditor Externo está o no de acuerdo en aplicarla.

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

**Proyecto 3: Reforma de la programación, la presupuestación y la gestión basada en los resultados**

**Objetivos**

La programación, presupuestación, gestión y presentación de informes basadas en los resultados contribuyen a mejorar la eficacia y la eficiencia en la aportación de beneficios a los Miembros

**Resultados previstos**

2009: Preparación del Marco estratégico, el Plan a plazo medio (PPM) 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) 2010-11 aplicando el nuevo marco basado en los resultados

2010-11: Gestión, seguimiento y presentación de informes basados en los resultados aplicados plenamente.

**Medidas aplicadas en 2008**

La Conferencia, al aprobar el PIA en noviembre de 2008, tomó seis decisiones de fondo sobre las medidas previstas en el marco de este proyecto. Estas medidas han sido, por tanto, aplicadas:

- 1.1 - Decidir la aplicación del marco basado en los resultados
- 1.2 - Decidir la visión y las metas mundiales
- 1.3 - Decidir en principio los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas.
- 1.4 - Adoptar en principio el esquema de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización
- 2.56 - Decidir que los comités técnicos presenten informes al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias relativas a los programas
- 3.5 - Eliminar el RPTP

**Medidas que se están aplicando en 2009**

La mayoría de las medidas previstas en el marco del Proyecto 3 no presentan ningún costo adicional en 2009 y se están aplicando de conformidad con el plan del PIA en tres áreas principales de contribución a la gestión basada en los resultados:

- Documentación revisada sobre el programa y el presupuesto
  - 1.7 – Elaboración completa del Marco estratégico, el Plan a plazo medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11
    - 3.1 - Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto
    - 3.2 - Preparación del Marco estratégico
    - 3.3 - Preparación del Plan a plazo medio
    - 3.4 - Preparación del PTP
    - 5.32 - Modelo de presupuestación derivado del examen exhaustivo (EE)
    - 3.11 - Introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado
  - 1.5 - Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión
- Formulación y preparación del sistema de seguimiento basado en los resultados
  - 1.6 y 3.6 - Elaboración del sistema de seguimiento basado en los resultados
  - 5.34 - Mejora y perfeccionamiento de la gestión basada en los resultados a partir del EE

**Medidas que han de adoptarse en 2010-11**

En 2010 se adoptarán dos series de medidas solamente, de acuerdo con la secuencia de medidas:

- Ciclo de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores  
3.7 a 3.10 Ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (para su aplicación en 2010)
- Publicación en todos los idiomas de la Organización – medidas 3.55 – 3.58



#### **Proyecto 4: Movilización y gestión de recursos**

##### **Objetivos**

Mejora de la transparencia y aumento de la previsión y cuantía de todos los recursos, y menor asignación de fondos con destinación específica por los Miembros y los donantes

##### **Resultados previstos**

Facilitar la gobernanza y aumentar la atención y los efectos en el nuevo modelo de programación basada en los resultados mediante la integración de recursos extrapresupuestarios.

##### **Medidas ya aplicadas**

- Medidas para fomentar el pago puntual y evitar los atrasos
  - 3.18 – Medidas para fomentar pagos puntuales por los Miembros. Todas las medidas adscritas a la autoridad del Director General se están incluyendo sistemáticamente en las cartas de solicitud dirigidas a los Miembros. Esta medida está pendiente todavía de la presentación de un documento para que la Conferencia examine de nuevo la serie consolidada de propuestas presentadas por el Comité de Finanzas en los dos últimos años.
  - 3.19 – Examen anual por el Consejo. Esto se hace ahora normalmente, mediante la incorporación en el Informe sobre la demora en los pagos y los atrasos al Consejo de una sección sobre los efectos producidos por la demora en los pagos y los atrasos en la situación de liquidez de la FAO.
  - 3.20 – Publicación de informes con carácter destacado en el sitio web público principal de la FAO sobre la situación de los pagos por país. Esta publicación se dispone ahora en la siguiente dirección de Internet: <http://www.fao.org/about/country-contributions/en/>.
  - 3.21 – Política de endeudamiento responsable.

##### **Medidas que se están aplicando en 2009**

Las medidas que se indican a continuación no presentan prácticamente ningún costo adicional en 2009 y se están aplicando de conformidad con el plan del PIA:

- Documentación revisada sobre el programa y el presupuesto -- en estrecha coordinación con el Proyecto 3:
  - 3.12 – Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios previstos se integran en el proceso de programación y presupuestación, incluidos los ámbitos prioritarios de repercusión. En lo que respecta a los recursos extrapresupuestarios, se ha iniciado recientemente un proceso iterativo y de consulta en el marco del proceso de elaboración del PPM/PTP, en el que participan los responsables del presupuesto, los grupos de acción de proyectos, las unidades técnicas principales y los equipos estratégicos, y actualmente se encuentra en la fase inicial de relacionar los proyectos existentes y los que se encuentran en tramitación con los resultados de la Organización. Todavía no se ha articulado ni aplicado plenamente la estrategia de movilización de recursos.
  - 1.5 – Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión para su inclusión en el proyecto de PPM que habrá de ser sometido al examen de los grupos de trabajo del Comité de la Conferencia y de los Miembros. Tras la exposición de los resultados de la organización realizada la semana pasada, se ha pedido a los directores de los ámbitos prioritarios de repercusión que inicien su formulación e identificación de los resultados de la Organización que requieren financiación adicional.
  - 3.13 – Examen por el Consejo de la dotación integrada de recursos del PPM/PTP;
- Estructura de administración – principalmente en el marco del Proyecto 7:
  - 3.14 – Crear una estructura de gestión para la estrategia de movilización de recursos extrapresupuestarios y cuotas asignadas y de apoyo a las oficinas descentralizadas. Esta medida se está examinando en el marco del proyecto y estructura de la Sede, con aportaciones funcionales derivadas de la labor emprendida en el ámbito de este proyecto.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

- Nuevas Asociaciones  
3.15 – Establecer nuevas asociaciones. La estrategia de movilización de recursos comprenderá este aspecto como uno de sus elementos; no obstante, se están emprendiendo actividades importantes (y presentando informes al respecto) en el marco del Proyecto 8.
- Medidas de recuperación de costos y de eficiencia  
3.16 – Costo de los servicios de apoyo a proyectos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios – La FAO presentará los principios para una política revisada de recuperación de costos en consonancia con las conclusiones del estudio del Grupo de trabajo interinstitucional HLCM-GNUD para su examen por el Comité de Finanzas.

### **Medidas que han de adoptarse en 2010-2011**

- Documentación revisada del programa y el presupuesto -- en estrecha coordinación con el Proyecto 3:  
3.12 – Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios previstos se integran en el proceso de programación y presupuestación, incluidos los ámbitos prioritarios de repercusión. La elaboración del apoyo al sistema para el ciclo de aplicación se emprenderá en 2010-2011.
- Examen de los tratados y convenios.  
3.17 – El informe está previsto para el período de sesiones del Comité de Finanzas de mayo de 2011.

**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**

**Objetivos**

Descentralizar la gestión del PCT y la aprobación de proyectos para enero de 2010, excepto para los proyectos de emergencia y los proyectos interregionales.

**Resultados previstos**

1. Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % para proyectos de emergencia y un 3 % para proyectos interregionales.
2. Directrices del PCT, incluidos los criterios de aprobación, requisitos mínimos de información, ciclo y calendario de los proyectos para cada fase, que habrán de ser examinados por el Comité del Programa y el Consejo en 2009.
3. Directrices para el nuevo modelo que habrá de ser elaborado y la capacitación que habrá de proporcionarse a todos los niveles.

**Plan de trabajo y calendario propuestos**

- Noviembre de 2008 a marzo de 2009: consulta con las partes interesadas sobre el modelo de descentralización tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas;
- 25 de marzo de 2009: plazo para la presentación de un documento al Comité del Programa sobre el ciclo de los proyectos del PCT y las directrices de aprobación, requisitos mínimos de información para las solicitudes, aclaración de las responsabilidades en cada fase, y calendario (medidas 3.24 a 3.28);
- Marzo-abril de 2009 evaluación del volumen de trabajo y determinación de las consecuencias para el personal en la Sede y las oficinas descentralizadas en consulta con el Proyecto 6 del PIA;
- 11 - 15 de mayo de 2009: Comité del Programa
- 15 - 19 de junio de 2009: Consejo: examen del informe del Comité del Programa;
- Junio de 2009: finalización del proyecto de Directrices (medidas 3.22 y 3.24 a 3.28);
- Mayo - julio de 2009: realización del material de capacitación;
- Septiembre - noviembre de 2009: diez talleres de capacitación en los siguientes lugares: cinco en las OR, cuatro en las OSR y uno en la Sede;
- Diciembre de 2009 - enero de 2010: transferencia de responsabilidades a las oficinas descentralizadas;
- 2010: establecimiento de una función de asistencia a los usuarios y continuación del programa de capacitación.

**Situación y consecuencias en los costos**

Hasta la fecha el proyecto se ha ajustado al calendario, pero las medidas previstas a partir de mayo de 2009 tendrán consecuencias en los costos (530 000 USD) respecto de la contratación de consultores para la elaboración del material de capacitación, y para la organización de talleres de capacitación.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

Deberá verificarse la disponibilidad de financiación para poder aplicar plenamente el proyecto. Para 2010, se prevén unos costos de inversión de 280 000 USD para la continuación de las actividades de capacitación y la función de asistencia a los usuarios en la Sede. No obstante, estos costos pueden cubrirse mediante el ahorro de 900 000 USD previstos para el bienio 2010/11, generados por la supresión de puestos en la Sede.

## **Proyecto 6: Descentralización**

### **Objetivos**

Catalizar la aplicación de las medidas del PIA 3.77 – 3.90 y 3.95

### **Resultados previstos**

Validación por el Consejo y la Conferencia de la política revisada de descentralización

Tras el nombramiento de los dos jefes del proyecto (Daud Khan, Jefe del OCDC y Deodoro Roca, Coordinador Subregional, SLM, Panamá), todos los ADG de la Sede y las oficinas descentralizadas, los Subdirectores Generales serán designados miembros del equipo del proyecto.

### **Medidas iniciadas**

En el Proyecto 6, la mayoría de las medidas no comportan ningún aumento directo de los costos en 2009 (aparte del tiempo del personal). En consecuencia, se han iniciado los trabajos respecto de varias de ellas. Tales medidas comprenden:

- 3.77 – Los representantes regionales (ADG/RR) participan a través de un enlace audiovisual en reuniones de la Administración superior;
- 3.78 – Transferir de las divisiones técnicas a las RR la línea de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos regionales;
- 3.79 – Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación;
- 3.80 – Transferir de los funcionarios técnicos de las divisiones técnicas a las RR las responsabilidades respecto de la programación y la presupuestación;
- 3.81 – Transferir de la OCD a las RR las funciones de supervisión de la red de los FAOR;
- 3.84 – Racionalizar la cobertura de las oficinas en los países;
- 3.85 – Composición de las capacidades del personal de las Oficinas Regionales y Subregionales;
- 3.86 – Cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente;
- 3.95 – Transferir las funciones de la OCD a las OR y a una unidad adscrita al DDG (Operaciones).

Una primera presentación al Grupo de Trabajo III del CoC-EEI está prevista para el 16-17 de abril para abordar el elemento “*Examen de la plantilla, la ubicación y la cobertura de las oficinas descentralizadas*”, es decir, las medidas 3.84 a 3.86. Como seguimiento de esta reunión, deberá adoptarse una decisión sobre la mejor manera de aplicar la medida 3.76 (El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo para asegurar la supervisión de las políticas respecto de la descentralización).

### **Medidas todavía no iniciadas**

Algunas medidas, si bien son tan importantes como las mencionadas anteriormente, todavía no se han iniciado. Estas dependen de la aplicación progresiva del examen exhaustivo, cuyos resultados estarán disponibles en abril de 2009 y/o de los progresos en la elaboración de las políticas en el marco del Proyecto 9 sobre la Reforma de los sistemas administrativos y de gestión.

- 3.82 – Revisar las facultades delegadas y los procedimientos de control en las oficinas descentralizadas;
- 3.83 – Suspender las funciones administrativas de las oficinas subregionales;
- 3.87 – Descripciones de los puestos, el perfil de competencias, los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento relativos a los jefes de las oficinas descentralizadas;
- 3.89 – Reforzar la capacitación del personal.

**Medidas para las que se necesitan fondos**

**3.88 – Puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas.** Esta medida requiere la preparación de los sistemas, la recopilación de datos, y el acuerdo sobre los procedimientos de presentación de informes. Este trabajo requerirá conocimientos especializados en la forma de contratos de consultoría.

**3.90 – Implantar sistemas de apoyo (con inclusión de la capacitación y la mejora de los sistemas de TI)**

Oficinas descentralizadas capacitadas para utilizar eficazmente la información y los sistemas de información mediante la mejora de las redes de telecomunicaciones y la prestación de apoyo.

**Resultados previstos**

- 1) Representaciones de la FAO capacitadas para utilizar eficazmente Oracle, Data Warehouse, Intranet/InTouch e instrumentos de colaboración.
- 2) Oficinas regionales y Subregionales capacitadas para utilizar aplicaciones de banda ancha, como aplicaciones de voz, videoconferencias y streaming.
- 3) Apoyo puntual a las oficinas descentralizadas facilitado a través de un apoyo ampliado

Esta medida no se ha iniciado todavía. Para poder cumplir los plazos previstos, la decisión de proceder con las necesidades de este proyecto debe adoptarse para el final de marzo, ya que se prevé que para las tareas de preparación necesarias, tales como la contratación de recursos distintos del personal y el tiempo necesario para los cambios en la aplicación después de la publicación de la orden, se requerirán tres meses.

**Problemas previstos**

No se prevén problemas mayores en este momento.

### **Proyecto 7: Estructura de la Sede**

#### **Objetivos**

Una nueva estructura de la Sede de la Organización

#### **Resultados previstos**

Una nueva estructura que facilite la labor de la Organización para la consecución de sus objetivos, con una estructura de gestión mejorada, una mayor integración de la Sede y las oficinas descentralizadas y una mayor flexibilidad y eficiencia

#### **Medidas iniciadas**

En el marco de este proyecto, se han de adoptar medidas en una **matriz de medidas** compleja que incluye las medidas 3.91 a 3.103. Las medidas adoptadas hasta el momento no tienen consecuencias en los costos.

Se ha establecido el grupo y ha comenzado a examinar el establecimiento de las oficinas de:

- Estrategia, planificación y gestión de recursos (3.91),
- Evaluación (3.92),
- Asuntos jurídicos y ética (3.93), y
- las funciones y la estructura orgánica más adecuadas para las comunicaciones, las asociaciones y los asuntos interinstitucionales de la Organización (3.94).

El grupo analizó la transferencia de las funciones de la OCD a las OR y SR y a una unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones (3.95).

Los resultados de la eliminación de puestos de la categoría D (3.96) se tuvieron en cuenta en el proyecto relativo a la estructura de la Sede.

Se elaboró una propuesta para el vértice de la estructura de la Sede a reserva de un nuevo examen tras la finalización del PPM y el examen exhaustivo (3.98).

Las medidas 3.99 a 3.103 son medidas de seguimiento que han de adoptarse después de la decisión final sobre las medidas 3.91 a 3.98.

#### **Situación**

Hasta ahora no ha habido ningún retraso. Se requiere la orientación del CoC para continuar con los trabajos.

## **Proyecto 8: Asociaciones**

### **Objetivos**

Catalizar la aplicación de las medidas del PIA 3.104 a 3.118 y elaborar el objetivo funcional X con miras a incorporar las asociaciones en el marco y las modalidades basadas en los resultados para integrar la función básica “*trabajar por medio de asociaciones y alianzas sólidas cuando sea necesaria una acción conjunta*” en el nuevo Marco estratégico.

### **Resultados previstos**

El equipo del proyecto sobre asociaciones celebró su primera reunión el 13 de febrero de 2009. (Jefe del equipo de proyecto, la Sra. Mariam Ahmed, UNC y suplente, el Sr. Thomas Price, ODGS). El equipo está integrado por representantes de UNC, ODGS, AG, ES, FI, KC, NR, OCD, TC y RAP. Se distribuyó un acta resumida de la reunión que se transmitió también al Grupo de apoyo a la reforma para su conocimiento.

La reunión constituyó una buena oportunidad para el intercambio de información muy útil sobre la amplia gama y variedad de asociaciones en las que participa la FAO. Cabe señalar a este respecto el elevado volumen de actividades de colaboración con el GICAI, incluido el FGIA, que representan una proporción muy elevada de todas las asociaciones de la FAO. En la reunión se destacaron también varios tipos específicos de asociaciones no necesariamente considerados en el PIA, incluida la asociación Educación para la Población Rural (ERP), las asociaciones y alianzas en el marco del Programa de cooperación descentralizada; así como las iniciativas de sensibilización y promoción, incluidos los asociados que participan en los programas del Día Mundial de la Alimentación, de actos especiales, y de Telefood.

- Entre las medidas emprendidas en el marco de la matriz de medidas del PIA que ya se están aplicando se incluyen la preparación de notas sobre la estrategia (que se indican a continuación) sobre las diferentes categorías de asociaciones:
  - Asociaciones con el sistema de las Naciones Unidas;
  - Nota sobre la estrategia y documento conjunto sobre la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma “*Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede Roma*”;
  - Asociaciones con la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales;
  - Asociaciones con el sector privado.

Están ya en funcionamiento los subequipos sobre el fomento de la colaboración con las OSC/ONG y con el sector privado. El costo de inversión de la aplicación de estas medidas en 2009 se estima en aproximadamente 400 000 USD, mientras que los gastos recurrentes en el bienio 2010-11 se estiman en alrededor de 940 000 USD. Estas estimaciones incluyen también la elaboración de un programa de capacitación, la preparación y el mantenimiento de un sitio web sobre las asociaciones y el establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar en forma iterativa las actividades de las asociaciones y las estrategias de la FAO. El documento sobre la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma se tiene previsto presentar a la Reunión Conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas en su período de sesiones de julio de 2009.

Las notas sobre la estrategia antes indicadas, incluida una sobre la estrategia de asociación para toda la Organización, que fue aprobada por la reunión conjunta de los grupos de trabajo 1 y 3 del CoC-IEE el 16 de mayo de 2008, se transmitió al Grupo de apoyo a la reforma (GAR) para su examen y posterior envío al EDS-IPA. El GAR examinó y refrendó las notas sobre la estrategia en su reunión del 13 de marzo de 2009 teniendo en cuenta el intenso y extenso proceso de consulta llevado a cabo para su preparación, y recomendó su aprobación por el EDS-API. Al hacerlo, el GAR señaló que las asociaciones representaban a la vez una inversión y un costo, pero que los beneficios de la inversión eran ciertamente elevados. El GAR reconoció también que la elaboración y aplicación de las



## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

estrategias en directrices y orientaciones de políticas determinaría considerables gastos en términos de recursos humanos y financieros.

- Al equipo del proyecto se le consulta también sobre el desarrollo del Objetivo funcional X del nuevo marco estratégico, en especial respecto de la incorporación de las asociaciones en el nuevo marco basado en los resultados. Esta labor prevé la formulación de una declaración sobre los resultados acerca de las asociaciones, los instrumentos básicos y los indicadores correspondientes. Otro elemento fundamental es el de las modalidades para la integración de la función básica.
- El jefe del equipo del proyecto ha participado en las reuniones del subgrupo del GAR que se ocupa de las comunicaciones del PIA, en relación con la comunicación de la información acerca de las medidas de fomento de la asociación en el PIA, tanto a nivel interno, es decir al personal, como a los Miembros.
- Se presentan informes periódicos sobre los progresos al PIA-IMS (Sistema de planificación y seguimiento de los proyectos), así como durante la reunión semanal con el jefe del grupo temático.

**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**

**Objetivos**

El Proyecto 9 cuenta con una larga lista de iniciativas agrupadas bajo un único epígrafe, pero el principal objetivo de todas ellas es mejorar el funcionamiento de la FAO en sus servicios administrativos y actividades de apoyo para hacer de ella una organización más eficiente, eficaz y moderna y poner sus procesos de gestión en consonancia con las mejores prácticas. Los principios aplicados en el marco del proyecto 9 se han tomado directamente de la EEI: la delegación de autoridad, controles a posteriori en vez de controles previos, la subsidiariedad, el empoderamiento del personal, la simplificación de los procesos, la mejora de la eficiencia y la eficacia

**Resultados previstos**

Las iniciativas emprendidas en el marco del proyecto 9 están todas encaminadas a lograr una mayor productividad y eficiencia en todos los sectores de las funciones de apoyo administrativo, incluidos los servicios de adquisición, y la eliminación de los procesos administrativos redundantes así como la simplificación del trabajo diario. Esperamos también que la delegación de autoridad y la simplificación de la adopción de decisiones y la modernización de nuestros procesos de gestión se ajusten a las mejores prácticas. Además, el hecho de pasar de los rígidos controles previos a la evaluación a posteriori contribuirá también a motivar al personal y a aumentar la rendición de cuentas y a acelerar los procesos de trabajo

La mayor parte de las medidas están relacionadas con el examen exhaustivo y en cuanto tales serán objeto de examen y revisión una vez que finalice la segunda fase del examen exhaustivo a mediados de abril. El plan de aplicación de estas recomendaciones se concluirá asimismo a finales de abril o principios de mayo después del examen y la respuesta de la Administración. No obstante, se han iniciado ya algunos trabajos sobre:

**5.22 – Transferir actividades transaccionales/de bajo valor añadido al CSC** – Hasta la fecha en 2009 se han transferido 4 puestos de adquisiciones. Se está emprendiendo un examen y evaluación del actual modelo de CSC.

**5.51 – Pasar de una gestión de los vendedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación)** Esta medida se ha iniciado con un plan y realizaciones del proyecto para 2009 y 2010.

**5.48 – Determinar y llevar a cabo sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas para adquirir conjuntamente bienes/servicios comunes para la Sede** – Los tres organismos han acordado un plan conjunto de adquisiciones para 2009-2010.

### **Proyecto 10: Manual de la FAO**

#### **Objetivos**

Racionalizar el conjunto de políticas y procedimientos del Manual de la FAO y establecer una Unidad de reglamentación y observancia en el PTP 2010-11

#### **Resultados previstos**

La introducción de un Manual Administrativo simplificado y fácil de utilizar para la FAO y el PMA.

El establecimiento de una Unidad de reglamentación y observancia encargada de mantener siempre actualizado el Manual Administrativo y de que se adopten medidas proactivas para asegurar la observancia por parte del personal

El proyecto comprende tres componentes:

**5.8 – Racionalizar el conjunto de políticas y procedimientos del Manual**, que consistirá en el examen y la simplificación de las disposiciones y procedimientos normativos contenidos en el Manual Administrativo;

**5.10 – Elaborar y aplicar las funciones y responsabilidades de la nueva labor de observancia**, que establecerá el marco y determinará las modalidades de la nueva Unidad de reglamentación y observancia;

**5.11 – Establecer una Unidad de reglamentación y observancia**, medida que requerirá también la creación e institucionalización de la nueva Unidad de observancia en el marco del PTP 2010-11.

#### ***Plazo y enfoque del proyecto***

El plazo previsto del proyecto es de abril de 2009 a diciembre de 2011.

Se establecerá un equipo de proyecto para llevar a cabo el proyecto. El equipo estará integrado por todas las partes interesadas actualmente responsables de diversos capítulos del Manual Administrativo (a saber, LEG, AFF, AFH, AFDS, AFSP, KCC, KCT y TCD), así como el PMA (División de Recursos Humanos); los representantes de los departamentos técnicos para proporcionar una perspectiva del usuario/cliente (incluida, entre otras, la TCE), el Equipo de Cambio de la Cultura (para aportar la perspectiva del Equipo de Cambio de la Cultura) y representantes de los órganos representativos del personal. En el equipo participarán por supuesto el presidente y el organismo principal.

El proyecto se realizará en tres fases, como se indica a continuación:

a) La fase de elaboración de conceptos: Tras el establecimiento oficial del equipo del proyecto, se procederá a la primera fase del proyecto a comienzos del 2.º trimestre de 2009 (6 de abril de 2009) con miras a determinar un marco revisado para el Manual Administrativo y acordar lo que debe mantenerse en las secciones del Manual, el formato revisado, la extensión de la descripción de las políticas, los vínculos con los procedimientos y las directrices institucionales y la plataforma de TI necesaria para respaldar un marco de manual más simplificado y fácil de utilizar. Durante esta primera fase, el grupo de trabajo se encargará también de definir el concepto de Unidad de reglamentación y observancia y las modalidades en que deberá funcionar dicha unidad (es decir, funciones y responsabilidades). Tras la formulación de este concepto, el equipo del proyecto proporcionará también una indicación preliminar de los equivalentes de tiempo completo (ETC) que se prevé se necesitarán para lograr que la funcionalidad de la unidad sea efectiva de forma que se pueda incluir consecuentemente una recomendación apropiada en las propuestas del PTP 2010-11. Esta primera fase debería completarse en el curso del cuarto trimestre de 2009;

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

b) La fase de examen y simplificación: Se emprenderá un examen a fondo de todos los capítulos del Manual Administrativo y las secciones correspondientes del Manual (coordinados por el presidente) y revisados por el grupo de trabajo. Durante esta fase, el grupo de trabajo tendrá la tarea de llegar a un acuerdo sobre el formato y el contenido de las secciones revisadas del Manual. Esta fase requiere un plazo más largo, que alcanzará sin duda a 2011. La coordinación de esta tarea se encargará tanto al presidente como a la unidad de observancia (en caso de que tal unidad se establezca en el próximo bienio);

c) La fase de elaboración y aplicación: Esta fase se superpondrá a la segunda fase descrita anteriormente, a medida que se desarrolle una plataforma adecuada de TI para respaldar el nuevo Manual revisado en línea. Según vayan formulándose las secciones revisadas del Manual, éstas se transcribirán en esta fase en el nuevo marco de diseño electrónico. Esta fase comprenderá también el establecimiento de la Unidad de reglamentación y observancia.

### ***Situación actual***

Los trabajos preparatorios de la puesta en marcha del proyecto se han iniciado con la realización de rondas de consulta para determinar los miembros del equipo del proyecto. El equipo del proyecto debería establecerse oficialmente para la primera semana de abril. Sucesivamente podría emprenderse la primera fase. Si bien teóricamente debería disponerse, ya para esta primera fase, de los consultores externos previstos para este proyecto, la primera fase podría iniciarse sin los recursos adicionales necesarios. No obstante, esos recursos serían indispensables para la segunda y tercera fases del proyecto.

### **Proyecto 11: NICSP y Oracle**

#### **Objetivos**

NICSP: El objetivo del proyecto relativo a las NICSP es permitir la preparación de los informes financieros anuales de conformidad con las NICSP a partir de 2012.

Oracle: Actualizar los sistemas de información en apoyo de la ejecución de las medidas del PIA y mejorar el acceso a la información para la adopción de decisiones eficaces y la tramitación administrativa.

#### **Resultados previstos**

NICSP: El proyecto relativo a las NICSP contribuirá a mejorar la calidad de la información financiera y aportará los beneficios derivados de la eficiencia y la gestión de bienes en los procesos operativos nuevos o actualizados que se requieren para la adopción de las NICSP

Oracle: Los sistemas administrativos de gestión de recursos de la FAO respaldan las necesidades nuevas y revisadas de gestión del personal, el amplio uso por las oficinas descentralizadas, etc. Se adopta el marco de sistemas de información de gestión (SIG) para formalizar y facilitar la gestión de datos y productos y los informes en tiempo real e informes históricos, y se proporcionan otros productos de análisis de datos necesarios tanto a nivel de organización como de unidad.

El proyecto comprende tres medidas.

### **5.26 – Aplicación de las NICSP**

#### **5.38 – Mejora de Oracle para la gestión del personal y la infraestructura relativa a la TI en las oficinas descentralizadas (OD)**

Se tiene previsto iniciar la aplicación de la medida en 2010 financiado plenamente por el PIA y tras la identificación y confirmación de las necesidades de la Organización, incluidas las ramificaciones de las actividades que se realicen en la configuración actual de los sistemas de información en conexión con el PIA. En 2009, los esfuerzos se centran en la aplicación de los cambios de Oracle directamente relacionados con las principales medidas del PIA, incluidos el sistema de gestión del rendimiento del personal y el cambio a nivel de organización, e incorporados en esas medidas.

Las actividades previstas en 2010-11 son:

- 1) La adición de módulos de Oracle para su uso por la Organización.
- 2) Mejora de la aplicación de los nuevos módulos de Oracle y actualizaciones mediante la formalización/automatización del proceso de actualización (instrumentos automatizados y procesos de garantía de la calidad).
- 3) Ampliación de las funcionalidades mediante el desarrollo interno para atender las necesidades especializadas de la Organización, incluidas las modificaciones suscitadas por las actividades relacionadas con el PIA.

Se prevé que para finales de 2009 se logre identificar necesidades más detalladas, lo que permitirá mejorar la planificación.

La parte relativa a las telecomunicaciones está incluida en la medida 3.90

### **5.40 – Diseño del sistema de gestión de la información**

Esta medida incluye las actividades financiadas por el CAPEX y el PIA.

La medida abarca 3 aspectos de los trabajos del SIG:

- 1) la adquisición y aplicación de una plataforma de información sobre las actividades (IAA);
- 2) el establecimiento de un marco del SIG;

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

3) la elaboración de productos del SIG (contenido de IAA).

Al final de esta medida, en 2011, la Organización dispondrá de:

- una plataforma de IAA;
- un marco de clasificación de datos (incluida la propiedad, la seguridad, el uso, etc de los mismos);
- informes, cuadros de mando y hojas de puntuación de la Organización para las funciones administrativas.

Los trabajos emprendidos en 2009 son la continuación del elemento 1) y el inicio del elemento 2), que están financiados por fondos del CAPEX de 2008/09, y parte de la ejecución del elemento 2), financiado por el PIA. Se prevé que las actividades financiadas con cargo a los fondos del PIA comenzarán en julio de 2009.

En 2010-11, las tareas se centrarán en los elementos 2) y 3). El plan de 2010-11 es de nivel muy elevado debido a que todavía no se han cuantificado las necesidades de la Organización en relación con los productos del SIG. La introducción de la plataforma de IAA y la posterior capacitación de los autores de contenidos durante 2009 permitirán que se determinen y confirmen más eficazmente las necesidades y se estimen los costos de manera más precisa.

Las actividades financiadas por el CAPEX están progresando, aunque se han experimentado algunos retrasos debido a factores externos. Para poder cumplir el plazo antes mencionado, la decisión de proceder debería lograrse antes del final de marzo, a fin de disponer de suficiente tiempo para la contratación de recursos humanos distintos del personal.

## **Proyecto 12: Gestión del riesgo institucional**

### **Objetivos**

Evaluar el actual enfoque de las organizaciones respecto de la gestión de riesgos y elaborar y aplicar un marco integrado adecuado de gestión institucional de riesgos para identificar, priorizar, supervisar y gestionar más eficazmente los riesgos a los que se hallan expuestas, que podrían impedir u obstaculizar a la Organización la consecución de sus objetivos operativos.

### **Resultados previstos**

Se elaborará y aplicará un sólido marco institucional integrado de gestión de riesgos, que sea sostenible, para toda la Organización. El marco de gestión de riesgos permitirá a la Organización determinar mejor los riesgos y evaluar en qué forma la Administración podrá controlar o atenuar estos riesgos teniendo en cuenta el nivel de aceptación de riesgos, misión, estrategia, expectativas de las partes interesadas y estructura de gobierno de la Organización.

Los beneficios de un enfoque de gestión institucional integrada de riesgos contribuirá a:

- Mejorar la probabilidad de que la organización alcance sus objetivos operativos
- Ayudar a la Administración a mejorar el rendimiento operativo
- Proporcionar un apoyo decisivo a la reforma y los proyectos emprendidos en el marco del PIA
- Centrar la atención en establecer ventajas competitivas sostenibles
- Demostrar un mayor valor de las partes interesadas
- Crear no una organización reticente a los riesgos sino atenta a ellos.

El Proyecto 12 comportará un costo de 2,50 millones de USD para la plena aplicación y, por tanto, el éxito de su aplicación dependerá en gran medida de los fondos disponibles en 2009 y 2010/2011, ya sea de fuentes extrapresupuestarias o del Programa ordinario. La plena aplicación del proyecto es decisiva para el éxito general de la reforma, porque una gestión de riesgos de ámbito institucional (GRAI) es un componente fundamental de todos los demás proyectos de reforma emprendidos en el marco del PIA.

En preparación para el proyecto del GRAI, la Oficina del Inspector General se ha asociado con la empresa Deloitte, una importante empresa de consultoría de gestión de riesgos, para llevar a cabo una evaluación de riesgos de ámbito institucional (ERAI). En la ERAI se identifican y priorizan los riesgos de la organización y se proporciona información acerca del estado actual de las capacidades de la organización respecto de la gestión de riesgos prioritarios. Esto servirá como base para la aplicación de una GRAI personalizada para la Organización en el marco del PIA. El costo total (200 000 USD) de la ERAI está siendo financiado por la Oficina del Inspector General y no está incluido en la matriz del PIA. La ERAI se concluirá para el 30 de junio de 2009.

El Proyecto 12 del PIA se realizará en dos fases. En la primera fase del proyecto se evaluará y elaborará un marco adecuado de gestión de riesgos de ámbito institucional. Ello incluirá la elaboración y ensayo de una estrategia de aplicación de la GRAI adaptada a la Organización, y la elaboración de un plan de aplicación de la GRAI que se utilizará para aplicar plenamente una GRAI de toda la Organización en la Fase II. El costo de la Fase I ascenderá en total a 1,0 millones de USD en que los gastos se repartirán entre 2009 y 2010. La Fase II del proyecto comportará un costo estimado de 1,50 millones de USD, y se concluirá en 2011. A continuación se expone la situación respecto de cada fase:

### **Fase I – Marco de gestión de riesgos de ámbito institucional**

**3.49 – Acuerdo del Comité de Finanzas sobre los objetivos de un estudio amplio de la gestión de riesgos de ámbito institucional.** Se ha terminado de elaborar el mandato para el estudio (Fase I) y se presentará al Comité de Finanzas para los períodos de sesiones de mayo o julio de 2009.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

**3.50 – Adjudicación de un contrato externo para el estudio.** El contrato para el estudio (Fase I) se adjudicará inmediatamente después que el Comité de Finanzas haya examinado el mandato para el mismo. A reserva de la disponibilidad de fondos, se prevé que se adjudicará un contrato en septiembre u octubre de 2009.

**3.51 – Examen del informe final derivado del estudio por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas**

Habrá de concluirse en 2010

**3.52 – Preparación de un plan de acción para el seguimiento (Plan de aplicación de la GRAI)**

Habrá de concluirse en 2010

**3.53 – Examen por el Consejo y el Comité de Finanzas del Plan de acción para el seguimiento**

Habrá de concluirse en 2010

**3.54 – Plena aplicación de la estructura de gestión de riesgos de ámbito institucional**

Habrá de concluirse en 2010

**Fase II – Aplicación de la gestión de riesgos de ámbito institucional**

Habrá de concluirse después de la fase I en 2011



## Grupo temático 5 – Optimización de los recursos humanos mediante la aplicación de políticas, la práctica y el cambio de la cultura en materia de recursos humanos

### Proyecto 13: Cambio de cultura

#### **Objetivos**

Introducir el concepto de cambio de cultura organizativa; actuar de catalizador para el cambio de cultura mediante una dedicación en gran escala del personal tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas.

#### **Resultados previstos**

Una campaña de sensibilización (fase I de IV fases ya concluida); visión interna sobre la cultura organizativa ya concluida y aplicada; propuestas sobre el cambio de cultura aceptado y presentado para su aplicación; Difusión a las oficinas regionales (2 de 5 ya concluidas)

El Proyecto 13 incluye dos medidas principales, es decir, el cambio de cultura institucional y la ética. Mientras la primera medida se desarrolla bajo la responsabilidad del Equipo de Cambio de la Cultura, las medidas relacionadas con el nombramiento del Oficial de ética y los procesos conexos se desarrollan bajo la responsabilidad de la Oficina Jurídica, y son supervisadas por el ADG, KC.

En el marco del cambio de cultura institucional se incluyen tres medidas principales y se presenta a continuación un breve informe sobre los progresos realizados.

**La medida 3.30** se completó en 2008. Dicha medida incluía lo siguiente:

- *Elaboración del mandato;*
- *Nombramiento de un facilitador externo;*
- *Selección de los miembros (15) del equipo del cambio.*

**La medida 3.31** se refiere al elemento “Elaboración de la perspectiva interna”. Se ha terminado casi la aplicación de esta medida. A comienzos de octubre de 2008 el Equipo de Cambio de la Cultura (ECC) redactó una declaración de visión, que fue compartida con el personal en general, tanto de la Sede como de las oficinas descentralizadas. Se publicó también en el sitio web del ECC en el momento de su lanzamiento a comienzos de enero de 2009, solicitando observaciones y sugerencias a todos. El ECC envió un mensaje de correo electrónico a todas las Representaciones de la FAO para informar de la creación del sitio web, con la petición específica de proporcionar observaciones y sugerencias al proyecto de declaración de visión elaborado por el ECC. El Plazo para la presentación de tales observaciones terminaba el 6 de marzo. Sucesivamente, el ECC finalizará la declaración de visión, en que incorporará todas las observaciones recibidas, para su presentación posterior a la Reunión del Consejo de Dirección (SMM).

**La medida 3.32** se refiere a la “aplicación de la visión”. Desde su creación a mediados de septiembre de 2008, el ECC ha venido involucrando al personal en consultas a través de diferentes métodos, a saber:

- Acontecimientos de participación abierta
- Grupos de debate sobre temas específicos
- Reuniones oficiosas de puertas abiertas (en cuatro idiomas: inglés, francés, español e italiano)
- Visitas de campo a las oficinas descentralizadas

En breve se iniciarán también debates electrónicos en el sitio web del cambio de cultura. A través de estos procesos de consulta, el ECC ha elaborado tres propuestas para poner en marcha el proceso de cambio de cultura en la Organización. Los sectores en que se centran son:

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

Las perspectivas de carrera y la promoción profesional  
Creación de un ambiente de trabajo participativo  
Reconocimientos y premios

La versión inglesa de estas propuestas se ha publicado en el sitio web a finales de febrero, mientras que las versiones francesa, española y árabe seguirán en breve. Se solicitan las observaciones del personal para fortalecerlas. Para el final de marzo de 2009 se ultimarán y presentarán a la SMM para su aprobación.

Se proseguirá el proceso de consultas, así como también las visitas del ECC a las otras oficinas regionales y algunas otras oficinas en los países. Se están estableciendo enlaces con los demás esfuerzos de reforma en las organizaciones. En el curso de los próximos meses se elaborarán otras propuestas para la aplicación de la visión interna.

## **Proyecto 14: Recursos humanos**

### **Objetivos**

A la FAO se le reconoce como empleador que aplica las mejores prácticas en la gestión de las actividades y de las personas, que está dedicado al perfeccionamiento de su personal y aprovecha la diversidad de su fuerza de trabajo.

### **Resultados previstos**

1. Hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento;
2. Establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización
3. Proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas

### **Actividades del PIA**

**PIA 3.62** – Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías

**PIA 3.71** – Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D1 y D1/D2

**PIA 3.61** – Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros

### **Resultados**

Una estructura de grados y políticas de recursos humanos que impulsen el desarrollo de la carrera, disminuyan el perfil de edades de la Organización y permitan la promoción de más conocimientos y experiencias entre elementos de la Organización

### **Medidas**

- Crear un marco de políticas de RH que favorezca la entrada de personal a nivel de principiante, favorecer la adquisición de mayor experiencia mediante la movilidad y fomentar la promoción profesional del personal de rendimiento satisfactorio, incluso mediante prácticas menos rígidas de clasificación de puestos.
- Revisar la estructura de grados de los departamentos con miras a establecer selectivamente puestos de grado inferior
- Orientarse hacia la contratación de personal profesional a nivel de principiante para hacer frente al actual elevado perfil medio de edades de la fuerza de trabajo de la FAO
- Introducir una política de rotación y movilidad del personal para regular el movimiento de personal de un puesto a otro en el mismo lugar de destino y de un lugar de destino a otro, es decir entre la Sede y las oficinas descentralizadas
- Facilitar la movilidad entre organismos

### **Situación al final de febrero de 2009**

Se ha elaborado un programa de profesionales subalternos para introducir puestos de P-1 y P-2 en la FAO. El proyecto de política se ha distribuido a los representantes del personal y a los Departamentos como parte del proceso consultivo normal.

Se ha seleccionado un consultor externo y se le ha elaborado un mandato para comenzar a trabajar en nuevos modelos estructurales y definir orientaciones para la doble clasificación.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

Véase más arriba: “Programa de profesionales subalternos”

Se ha concluido un proyecto de Programa de la FAO sobre movilidad del personal. En enero de 2009 se envió una copia anticipada a los órganos de representación del personal para su conocimiento. Está en curso el proceso de determinación de las categorías de puestos que deberían estar sometidos a movilidad obligatoria.

La FAO ocupa la presidencia del grupo de trabajo de la Junta de los jefes ejecutivos sobre la movilidad entre organizaciones. A este respecto, el actual marco (Acuerdo de Movilidad entre Organismos) está en revisión a efectos de obtener el pleno refrendo y la aprobación por parte de todas las organizaciones participantes. Mientras tanto, la FAO ha adoptado el marco existente.

### **Actividades del PIA**

**PIA 3.59** – Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo

**PIA 3.64** – Mayor publicidad de las vacantes de la FAO

**PIA 3.65** – Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR

**PIA 3.67** – Introducir la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos

**PIA 3.72** – Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones

### **Resultados**

Creación de un entorno propicio de trabajo que refuerce la capacidad de la Organización para atraer, contratar y retener un personal que posea las competencias y conocimientos que se requieren en un entorno en evolución

### **Medidas**

- Completar la elaboración del sistema de presentación de informes sobre la gestión de RH para facilitar una mejor planificación de RH
- Introducir medidas de contratación dinámicas que permitan dirigirse a fuentes de candidatos altamente calificados y establecer una lista internacional de tales candidatos
- Establecer para mayo de 2009 disposiciones prácticas flexibles que promuevan objetivos de equilibrio entre la actividad laboral y la vida privada.
- Velar por que se establezcan servicios de guardería en los locales de la FAO
- Delegar autoridad en los jefes de Departamento y de las Oficina Regionales y las oficinas independientes, a partir del 1.º de mayo de 2008, para la contratación de personal profesional.

### **Situación al final de febrero de 2009**

El proyecto para el desarrollo de la herramienta destinada a la comunicación de información sobre gestión de recursos humanos de Oracle está casi concluido con la elaboración de más de 300 modelos de informes en un 90 %.

i) Está en preparación una base de datos de instituciones y sitios web especializados para alcanzar una mayor difusión de las vacantes de la FAO dirigida a países no representados e infrarrepresentados.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

ii) Un consultor está trabajando en la creación de una iLista de candidatos, con la previsión de tener una versión experimental de la misma en enero de 2010.

En marzo de 2009 va a introducirse un nuevo sistema de horario flexible en la Sede de la FAO y en las oficinas descentralizadas.

La División de Servicios Administrativos se propone abrir un servicio en 2010.

La delegación de autoridad para el nombramiento de funcionarios profesionales (P-1 a P-5 para los puestos financiados por el PTP y para los PN 1 a 4) entró en vigor el 1.º de abril de 2008. Esta medida ha reducido el plazo medio para los nombramientos de tres meses a 10 días.

### **Actividades del PIA**

**PIA 3.56** – Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión

**PIA 3.89** – Descentralización/refuerzo de la capacitación del personal

**PIA 3.66** – Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas

**PIA 3.87** – Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR

**PIA 3.70** – Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación

### **Resultados**

Una fuerza de trabajo con altos grados de competencia y eficiencia y que posea los conocimientos necesarios para ayudar a la Organización a cumplir sus metas institucionales, que comprenda un grupo directivo bien formado, con mayor responsabilidad y capacidad de adopción de decisiones respecto de la gestión de sus recursos humanos y capaz de generar una mayor eficiencia y eficacia de sus equipos en la realización de sus respectivos programas

### **Medidas**

- Crear un sistema justo, equitativo, transparente y cuantificable de gestión del los rendimiento que favorezca la creación de una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas en materia de gestión mediante la aplicación de un nuevo sistema de gestión del rendimiento (PEMS), comenzando con un proyecto experimental en al menos dos oficinas de la Sede y una región en 2008, seguido de su ampliación a toda la Organización en 2009
- Proporcionar asesoramiento al personal directivo sobre cuestiones de rendimiento.
- Integrar las competencias directivas, del personal profesional de los FAOR, del personal de servicios generales y de las funciones básicas recién elaboradas, en cada uno de los módulos correspondientes del HRMS e impartir capacitación sobre su uso a los directores y el personal respecto de todas las funciones de RH
- Elaborar una serie de incentivos para premiar, a partir de 2009, el rendimiento elevado, dando preferencia inicialmente a los incentivos no financieros.
- Incrementar la proporción de los fondos totales destinados al perfeccionamiento del personal para permitir la ampliación del Centro de Perfeccionamiento sobre Gestión (MDC) con objeto de incluir más personal de grado P-5. Ampliar los actuales programas de perfeccionamiento de las

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

capacidades de gestión para incluir una evaluación con arreglo a las competencias de gestión de la FAO, que dé lugar a la elaboración de planes de capacitación específicos

- Establecer un marco de rendición de cuentas y responsabilidad para el personal directivo

### **Situación al final de febrero de 2009**

Se tiene el objetivo de introducir en 2009 un sistema objetivo de evaluación del personal (PEMS) que vincule objetivos individuales y objetivos de la Organización.

En 2008 se puso en marcha con éxito una experimentación que concluyó en enero de 2009. Participó activamente un 95 % de los funcionarios afectados por la experimentación, en particular todo el personal del Departamento Forestal, de PBE, los directivos de AFH, las oficinas descentralizadas REU y SEU, así como los miembros de la Reunión del Consejo de Dirección, entre ellos el DDG.

La primera fase del PEMS se está extendiendo a otros 450 funcionarios. Se ha capacitado al personal que participará en el ciclo 2009 de PEMS y que comprende a los directores o administradores de los Departamentos u oficinas KC, AG, ES, LEG, AUD y AF, así como todo el personal del CSC en la Sede y Budapest y todo el personal de AFH y ESA.

Para finales de 2009 unos 600 funcionarios en total estarán participando en el PEMS.

Se ha creado una red de 100 coordinadores del PEMS (que alcanza a 10 oficinas descentralizadas) y se les ha capacitado para participar y prestar apoyo en el ciclo del PEMS para 2009.

Se ha proporcionado mediación y entrenamiento para el PEMS a los participantes en la fase experimental.

Se ha formulado un proyecto cuya fecha de inicio se espera sea el mes de abril de 2009.

Se está desarrollando un programa de recompensas y reconocimiento en consulta con el Equipo de Cambio de la Cultura. Se ha creado un programa de ensayo que se utilizará con los participantes en la fase experimental.

La mayor financiación para el Programa de perfeccionamiento del personal directivo ha apoyado la expansión del Centro de perfeccionamiento del personal directivo, lo que ha permitido que 49 directivos recibiesen capacitación en el mismo en 2008 (el objetivo original era de 40) y se prevé que 55 la reciban en 2009.

Se está creando un currículum de dirección y liderazgo basado en competencias con el fin de fortalecer mayormente la capacidad de gestión. Está previsto que se pongan en marcha programas experimentales en este ámbito a lo largo de 2009.

Esta cuestión es objeto de examen por Ernst and Young como parte de la segunda fase del examen exhaustivo.

### **Actividades del PIA**

#### **PIA 5.41 – Acabar el marco de competencias**

**PIA 5.43 y 5.17** – La Administración seguirá desarrollando el fundamento y los instrumentos necesarios para situar la función de recursos humanos en un plano estratégico adecuado dentro de la Organización. La Administración ha formulado un plan de productos concretos para 2009 que se centrará inicialmente en la realización de las principales iniciativas de recursos humanos a las que el PIA atribuyó mayor prioridad. En estas iniciativas se incluyen las siguientes, por orden de prioridad: el sistema de gestión del rendimiento; el marco de competencias; el sistema de elaboración de informes sobre la gestión; las actividades de perfeccionamiento de la Administración. La segunda fase de iniciativas comprende la política de movilidad y rotación, el programa de jóvenes profesionales y la dualidad de grados.

## **Anexo 1 – Resumen de los progresos realizados en relación con los proyectos del PIA**

**PIA 3.87** – Descentralización/Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo 3.66)

**PIA 5.15** – Definir un nuevo papel para los recursos humanos

**PIA 5.7** – Racionalizar el conjunto de políticas y procedimientos de la FAO (Manual)

**PIA 5.12** – La Administración incluirá la creación de una Unidad de Cumplimiento en la planificación para el PTP 2010-11. El objetivo principal de la Unidad de Cumplimiento será racionalizar y simplificar el Manual de la Organización y garantizar, de forma proactiva, su cumplimiento por parte del personal.

### **Resultados**

Un marco estratégico de gestión de recursos humanos coherente y más flexible con metas de RH concisas y claramente definidas y unos objetivos e indicadores cuantificables

### **Medidas**

- Acordar para noviembre de 2008 una estrategia y política generales de gestión de RH con las principales partes interesadas, como base para crear un entorno positivo y favorable de gestión de RH que fomente una cultura de gestión basada en los resultados
- Examinar las modalidades contractuales para proporcionar una mayor autonomía y flexibilidad a los directores de servicios y abordar las cuestiones de la naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo (p. ej. reducción del personal básico frente al aumento de la proporción del personal no básico)
- Elaborar y aplicar una estrategia eficaz de comunicación que promueva un planteamiento más orientado al destinatario respecto del diseño y la prestación de servicios de RH
- Revisar el Manual Administrativo y simplificar sus disposiciones haciéndolas más fáciles de utilizar, y extrayendo todas las disposiciones de procedimiento (para fundirlas en un compendio aparte)

### **Situación al final de febrero de 2009**

En 2008 se elaboró una estrategia de gestión y un marco de gestión de recursos humanos. En 2009, el documento se ha revisado y seguirá revisándose con el fin de reflejar adecuadamente el proceso en curso de reforma de la Organización.

Se han elaborado directrices que deberán seguir las Divisiones en la contratación de consultores. En las directrices se refuerza el principio de que el personal no funcionario no debería realizar tareas de funcionario de la Organización ni desempeñar funciones asignadas a los puestos de plantilla.

Está en marcha el proceso de establecimiento de una función de comunicación de RH con el fin de comunicar proactivamente con el personal, en línea con la iniciativa sobre el cambio de la cultura.

Se encuentra en la fase de formulación de proyecto un examen de la estructura del Manual Administrativo con el objeto de aumentar la facilidad de uso de su presentación en línea.

### **Resultados**

Una fuerza de trabajo motivada y productiva impulsada por una fuerte relación de dependencia entre la gestión basada en resultados (GBR) y la gestión de recursos humanos

### **Medidas**

- A partir de 2008, vincular progresivamente el marco de competencias a las necesidades que derivan de las actividades, los productos y resultados de la unidad orgánica
- Elaborar un sistema de gestión del rendimiento que vincule los objetivos generales de la Organización a los distintos planes de trabajo, que aporte retroinformación y asegure la rendición de cuentas de los resultados de los programas, comenzando con un proyecto experimental en 2008
- Determinar el alcance y contenido de la capacitación en gestión basada en los resultados (GBR); impartir capacitación especializada para desarrollar competencias de gestión; elaborar y difundir técnicas básicas de GBR a los departamentos técnicos y administrativos

### **Situación al final de febrero de 2009**

Se ha formulado un proyecto para la definición de perfiles unificados de puestos de trabajo y se están buscando los consultores que presten su asistencia en esta iniciativa.

El PEMS se ha concebido para vincular las metas de la Organización a los planes de trabajo individuales con el apoyo de la GBR y los planes de trabajo de las unidades, dar lugar a reacciones y asegurar la rendición de cuentas.

En 2008 se terminó un estudio básico de los conocimientos y saberes en técnicas de GBR.

Actualmente se están facilitando servicios de apoyo de consultoría a los equipos estratégicos que formulan los objetivos estratégicos y funcionales.

Se está desarrollando un amplio programa de aprendizaje de la GBR para una fase experimental en mayo de 2009, seguida de la creación de una red de apoyo.

Los nuevos programas de perfeccionamiento y aprendizaje del personal reflejarán el planteamiento de la GBR a medida que se introduzcan.

### **Resultados**

Contribución al cambio de la cultura de la Organización que incluye los progresos en la consecución de una representación geográfica más equitativa y en el empeño por lograr la plena paridad de géneros

### **Medidas**

- Trabajar conjuntamente con el equipo encargado del cambio como parte de la iniciativa del cambio de cultura para mejorar la función de RH
- Finalizar el plan de acción sobre género en RH para armonizar los objetivos de la FAO por lo que respecta al equilibrio de género con los de otras organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas
- Establecer objetivos de equilibrio geográfico y de género y asignar responsabilidades a los jefes de Departamento y de las oficinas para lograr esos objetivos

### **Situación al final de febrero de 2009**

Tras la participación en varios debates abiertos del Equipo del Cambio, está previsto centrar un futuro debate abierto sobre la percepción de los RH. Ello constituirá un trampolín para la elaboración de políticas, directrices, procesos simplificados, etc.

Se elaboró un Plan de acción sobre el género realizando un análisis del equilibrio de géneros en la FAO. A esto seguirá en 2009 una estrategia de RH por la paridad de géneros.

Se han comunicado objetivos geográficos y de género a los jefes de Departamentos y oficinas. Se realiza un seguimiento de los progresos en este campo con periodicidad trimestral.



### **Actividades del PIA**

**PIA 5.21** – Transferir actividades transaccionales/de bajo valor añadido al CSC y considerar la posibilidad de una evaluación de la gobernanza actual

### **Resultados**

Una función de RH más orientada al destinatario en que la finalidad principal consiste en proporcionar asesoramiento estratégico y de políticas a los directores superiores y de servicios y al personal, permitiéndoles el desempeño de sus funciones con el uso de las últimas tecnologías, más que en centrar la atención en tramitar las transacciones

### **Medidas**

- Ampliar la cobertura de los procesos impulsados por el valor en los sectores de estrategia de gestión y servicios de asesoramiento sobre recursos humanos, incluida la planificación, dotación de personal, diseño organizativo, gestión de la comunicación y la información en materia de recursos humanos. Esto implica la plena aplicación de los procedimientos descritos en el MGRH
- Al realizar el examen exhaustivo, tratar de mejorar ulteriormente la función de RH y las disposiciones organizativas para la prestación de servicios
- Simplificar la cadena de tramitación de las aprobaciones, limitando el número de niveles de iniciador y de aprobación de las diversas transacciones de RH. Eliminar las fases de iniciación y aprobación de transacciones superfluas y costosas sobre la base de una evaluación del análisis de riesgos y de costos y beneficios de las transacciones
- Integrar los diferentes proveedores de servicios de RH e introducir un sistema de autoservicio del personal y los directores, con miras a proporcionar un servicio más eficiente a los departamentos y los destinatarios

### **Situación al final de febrero de 2009**

Se ha elaborado un proyecto de marco de planificación de los RH a fin de que sirva de guía para los administradores de los Departamentos y la Organización en general con respecto a una planificación efectiva de la fuerza de trabajo, facilitando al mismo tiempo la garantía en cada nivel de que las actividades se realizan con eficiencia, eficacia y economía.

En la segunda fase del examen exhaustivo se está llevando a cabo la documentación descriptiva y prescriptiva de los flujos de trabajo.

Se ha realizado una consolidación de diferentes iniciativas de simplificación. Está comenzando un análisis de los resultados de dicha tarea y la definición de las próximas fases.

En el marco del nuevo modelo de gestión de RH, la prestación de servicios se ha integrado en el nivel del CSC. El CSC, que se encuentra en el primer escalón de la prestación de servicios a los Departamentos, se está centrando en la simplificación de los procesos actuales.

### **Actividades del PIA**

**PIA 3.63** – Descentralizar y delegar la capacidad de decisión en el marco de políticas y requisitos claros, incluida la delegación de mayor autoridad desde la Oficina del Director General y por parte de la Administración superior

**PIA 3.37** – La delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos

**PIA 5.44** – Revisar el marco de rendición de cuentas y asignar de forma inequívoca las responsabilidades en cada proceso relativo a recursos humanos entre la División de Gestión de Recursos Humanos (AFH) y otras entidades (otros departamentos, OD, CSC)

### **Resultados**

Habilitación de los directores de servicios en la Sede y en las oficinas descentralizadas, así como de los oficiales administrativos de personal incrementando su autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas para fomentar la reducción al mínimo de la gestión reacia al riesgo

### **Medidas**

- Delegar progresivamente autoridad en el sector de recursos humanos a directores de servicios y oficiales de personal debidamente capacitados y bien equipados con arreglo al principio de subsidiariedad (véase el **Anexo A**)
- Establecer un mecanismo eficaz de supervisión y fortalecer los controles a posteriori en apoyo de las delegaciones de autoridad

### **Situación al final de febrero de 2009**

En el marco de la segunda fase de delegación, se han elaborado propuestas para una mayor delegación basada en la experiencia habida desde mayo de 2008.

Se están examinando los informes a posteriori facilitados por entidades a las que se ha delegado autoridad.

### **Actividades del PIA**

**PIA 5.5** – Examen crítico e integrado de todos los objetivos, definición de SLA y de un conjunto de instrumentos

**PIA 3.111** – Seguir impulsando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en busca de sinergias que conduzcan a aumentos de la eficiencia y a una mayor eficacia mediante el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas de las tres organizaciones en el ámbito de sus respectivos mandatos

### **Resultados**

Mejor calidad en la prestación de servicios de RH que incluya la introducción de niveles de prestación que puedan medirse (acuerdos de nivel de servicio) y una herramienta específica de elaboración de informes sobre gestión de RH para generar informes de gran calidad sobre RH.

### **Medidas**

- Reestructurar la función de RH para simplificar, eliminar estratos y mejorar el enfoque en función del destinatario y establecer al menos tres acuerdos sobre el nivel de los servicio para el 31.12.08
- Elaborar y perfeccionar el sistema de del SGRH de Oracle para que sea la fuente única de datos de RH de toda la FAO y proporcionar unos informes de gestión de RH de elevada calidad

### **Situación al final de febrero de 2009**

Se ha elaborado un modelo de acuerdo sobre el nivel del servicio para reflejar mejor el desempeño de funciones de RH. El acuerdo propuesto se está examinando teniendo en cuenta la experiencia adquirida por el CSC en un ejercicio similar.

Se está estudiando un posible acuerdo sobre el nivel del servicio entre las Divisiones de RH de la FAO y del PMA, con el fin de gestionar adecuadamente la prestación de servicios entre las dos organizaciones.

En febrero de 2009 se entrevistaron candidatos para una consultoría destinada continuar desarrollando el SGRH de Oracle.