

# Reforma derivada de la EEI: Situación de la acción temprana

Por “acción temprana” se entiende el conjunto de actividades que el Director General está autorizado a realizar antes de que los órganos rectores lleven a cabo un examen completo del proyecto de Plan inmediato de acción (PIA). La Administración ha concedido cuidadosa atención a todas estas actividades para contribuir a dar impulso al seguimiento de la EEI. Estas actividades exigen comunicación y consultas, la creación de confianza y la participación de los grupos de trabajo, los órganos de representación del personal y el personal en general. Algunas de ellas también requieren la modificación de procedimientos, la reprogramación de sistemas informáticos, la participación de consultores expertos, la capacitación del personal y el ensayo y la experimentación de nuevos procesos. A pesar de estos obstáculos, el 80 % de las 117 medidas comprendidas en la acción temprana o bien ha sido completado (27 %) o bien progresa normalmente (53 %) dentro del plazo de ejecución previsto, mientras que la ejecución del restante 20 % está experimentando retrasos o se encuentra en suspenso, debido a la falta de financiación u otras razones. Las medidas que no se completen antes de la Conferencia de 2008 se incluirán en el PIA, junto con las medidas de la Administración derivadas del examen exhaustivo. A continuación se presenta un resumen de la situación de la acción temprana.

Las mejoras de la *administración*, como se destacó en el informe de la EEI, comprenden actividades que puede iniciar el Director General. La primera gran actividad fue poner en marcha un examen exhaustivo de los servicios administrativos y de apoyo. En mayo de 2008 se seleccionó una empresa de consultoría para que llevara a cabo el examen. El producto de la primera fase del examen es un modelo operativo de alto nivel para la realización de los productos de la Organización en la Sede y las oficinas descentralizadas, que se presentó a finales de septiembre de 2008. Tras el examen de este modelo por parte de la Administración y los órganos rectores, la empresa de consultoría proseguirá con la segunda fase para refinar el modelo, proporcionar más detalles acerca de las implicaciones de índole organizativa, preparar proyectos para aplicar los cambios necesarios y evaluar de manera más detallada los costos y los ahorros.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Examen exhaustivo (dos fases)	La primera fase (modelo operativo de alto nivel) ha sido completada en el plazo fijado y el modelo está siendo examinado por la Administración.
	La segunda fase (elaboración del modelo detallado) debe comenzar a mediados de octubre de 2008 y concluir en abril de 2009.

En el área de los *recursos humanos*, el equipo de la EEI recomendó que la Organización integre la contratación, el perfeccionamiento del personal y los criterios de promoción en un marco coherente de políticas de recursos humanos. En abril de 2008 se presentaron al Grupo de trabajo una estrategia y una política de gestión de los recursos humanos, y ya se han introducido o se están introduciendo diversas medidas:

- el nombramiento de los oficiales de categoría profesional y los profesionales de contratación nacional pasó a ser responsabilidad de los jefes de departamento y de las oficinas regionales e independientes desde abril de 2008;
- se está probando un enfoque integral de la gestión del rendimiento que vincula el plan de trabajo de cada funcionario con los objetivos de la Organización y es esencial para la gestión basada en los resultados. El enfoque se está introduciendo en toda la Organización desde el nivel del Director General Adjunto para abajo;
- se ha elaborado un plan de acción sobre el género en los recursos humanos que integra la contratación y la retención de funcionarias, con políticas tales como favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida privada;
- se ha elaborado un documento sobre políticas para la introducción de un Programa de profesionales subalternos que se está revisando actualmente en el seno de la Organización;
- se ha elaborado también una política de rotación del personal que está siendo sometida a examen interno actualmente;

- se han redistribuido los recursos disponibles para capacitación, de conformidad con la recomendación derivada de la EEI, a fin de dirigir los recursos de capacitación al perfeccionamiento de la aptitud del personal para determinar y supervisar los efectos y resultados;
- el Centro de perfeccionamiento del personal directivo de la FAO, el FIDA y el PMA se ampliará a partir de 2008 para abarcar al personal de categoría inferior a la de director (D-) que tiene responsabilidades de gestión.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Nombramiento de los oficiales de categoría profesional y los profesionales de contratación nacional	Delegada en los jefes de departamento y de las oficinas en abril de 2008.
Enfoque integral de la gestión del rendimiento	La aplicación con carácter experimental comenzó en abril de 2008. Se prevé que el despliegue progresivo en toda la Organización comenzará a mediados de 2009.
Plan de acción sobre género	El proyecto de plan está siendo examinado tras la celebración de consultas preliminares con las partes interesadas.
Programa de profesionales subalternos	Se ha redactado la política, que está siendo revisada en el seno de la Organización.
Política de rotación del personal	Se ha redactado la política, que está siendo revisada en el seno de la Organización.
Distribución de los fondos para capacitación	Se han redistribuido los fondos destinados a la capacitación, de conformidad con la recomendación derivada de la EEI.
Centro de perfeccionamiento del personal directivo	Se ha ampliado el programa para abarcar al personal de categoría inferior a la de director que tiene responsabilidades de gestión.

En el área de las *finanzas*, la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) se reconoció como un requisito para la armonización y reforma de los métodos de trabajo en el sistema de las Naciones Unidas y servirá para mejorar la eficacia de la contabilidad financiera, la gestión financiera y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. La Administración ha reconocido que los plazos del proyecto dependerán significativamente de la disponibilidad de los recursos humanos internos necesarios en toda la FAO durante el período 2008-09, en un contexto de competencia entre diversas iniciativas importantes de toda la Organización. Consciente de este riesgo, la Junta del proyecto relativo a las NICSP está considerando actualmente si será posible lograr el cumplimiento inicial de las NICSP para 2010, esto es, en el plazo originalmente fijado.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Adopción de las NICSP	En curso; el plazo original de aplicación (2010) está siendo revisado actualmente por la Junta del proyecto, debido a la competencia entre varias iniciativas de toda la Organización.
Propuestas de arrastre de fondos	En curso; el Comité de Finanzas estudiará una propuesta en octubre de 2008, en el marco de su 123.º período de sesiones, para apoyar en principio un mecanismo de arrastre de fondos de un bienio a otro.
Continuación de la financiación de las obligaciones a largo plazo relativas a las prestaciones después del cese en el servicio	En curso; se han presentado al Comité de Finanzas informes actualizados sobre las obligaciones de la Organización relativas a las prestaciones del personal tras el cese en el servicio y el déficit de financiación. El Comité de Finanzas revisará la valoración actuarial de 2008 en su período de sesiones de mayo

	de 2009 y presentará al Consejo su recomendación sobre la financiación en 2010-11 de las obligaciones de la Organización relativas a las prestaciones tras el cese en el servicio.
--	--

El *cambio de cultura* es un área a la que se presta especial atención; se contrató a un consultor para que asesorara a la Organización sobre el proceso. Un asesor externo facilita el trabajo del Equipo del cambio, formado en septiembre de 2008.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Proceso de cambio de cultura	El Equipo del cambio fue creado en septiembre de 2008 y ha comenzado su trabajo.

Las medidas tempranas relacionadas con *la visión de la FAO y las prioridades programáticas* han conducido a la preparación de un marco integrado de gestión basada en los resultados que hace que la Organización pase de centrar su atención en lo que tiene intención de hacer con las cuotas asignadas a centrarla en lo que pretende lograr mediante la utilización de las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios. El marco proporciona una base sólida para la “reforma con crecimiento”, al fijar prioridades y centrar el trabajo en función de las necesidades de los Miembros, y aclara las relaciones entre medios y fines que permitirán a la FAO contribuir a la consecución de las repercusiones acordadas en los Estados Miembros, mediante una jerarquía de metas mundiales, objetivos estratégicos y resultados de la Organización, junto con las funciones básicas que representan los medios fundamentales de acción que debe usar la FAO para lograr los resultados, basándose en las ventajas comparativas de la Organización.

La Administración ha respaldado activamente las deliberaciones acerca de **la sustancia de la jerarquía de resultados** a través de la preparación de breves proyectos de documentos sobre estrategia que abarcan cuestiones como los cultivos, la ganadería, la pesca, la silvicultura, la creación de capacidad, la gestión basada en los resultados, la movilización de recursos, las asociaciones, la gestión de los conocimientos, la promoción y la comunicación, los datos y las estadísticas básicos, el apoyo a las inversiones, las emergencias y la rehabilitación, la asistencia a políticas y estrategias y a las políticas económicas, sociales y alimentarias y nutricionales, la incorporación global de la perspectiva de género y la potenciación del papel de la mujer, el medio ambiente, el cambio climático y la gestión de los recursos naturales. Esto ha permitido al Comité de la Conferencia recomendar la aprobación del marco integrado de gestión basada en los resultados y de tres metas mundiales, así como la aprobación en principio de 11 objetivos estratégicos, dos objetivos funcionales y ocho funciones básicas.

Se están elaborando documentos sobre estrategia más amplios para facilitar la preparación del Plan a plazo medio (PPM) completo en 2009. En lo que respecta a las *funciones básicas*, entre esas estrategias cabe señalar: una estrategia para reforzar los datos y las estadísticas básicos teniendo en cuenta la reciente evaluación independiente del trabajo de la FAO en esta área; una estrategia en materia de asociaciones que proporcione directrices a las unidades y a los socios de la FAO y que se centre en las enseñanzas extraídas de los acuerdos de colaboración existentes y los factores que contribuyen a la eficacia de las asociaciones; una estrategia institucional de gestión de los conocimientos de la Organización, con los Estados Miembros y los socios externos; una nueva estrategia y política de comunicación y promoción institucional de la FAO que abarque una estrategia de comunicación conjunta con las organizaciones con sede en Roma.

En lo que respecta a la elaboración de los *objetivos estratégicos* y los *resultados de la Organización* subyacentes, el proceso de planificación estratégica en relación con la pesca y acuicultura está avanzando en 2008 según lo planificado y se ha elaborado también en 2008 un proyecto revisado de estrategia forestal de la FAO. La elaboración de programas intersectoriales sobre cambio climático, seguimiento y evaluación ambientales y bioenergía ha comenzado este año, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas. Se está preparando una estrategia de apoyo a la inversión, que requiere la realización de consultas con todas las partes interesadas y la identificación de nuevas áreas de trabajo. Todos los proyectos piloto relacionados con el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) se suprimirán gradualmente en 2008 y el apoyo pasará a centrarse en programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria más amplios. La proporción de los recursos centrales destinada a la incorporación

de las cuestiones de género y la potenciación del papel de la mujer se ha cuadruplicado. Las tareas relacionadas con la nutrición han dejado de centrarse en el ámbito comunitario y han pasado a orientarse a la creación de capacidad institucional y la integración de las políticas sobre nutrición en las políticas alimentarias y agrícolas. Se han tomado las primeras medidas para forjar un nuevo mecanismo de cooperación para el trabajo conjunto con el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Marco integrado de programación basada en los resultados	El marco fue aprobado en principio por el CoC-EEI y está pendiente de ratificación por parte de la Conferencia de 2008.
Funciones básicas	Fueron aprobados en principio por el CoC-EEI y están pendientes de ratificación por parte de la Conferencia de 2008. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009.
Objetivos estratégicos y objetivos funcionales	Fueron aprobados en principio por el CoC-EEI y están pendientes de ratificación por parte de la Conferencia de 2008. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009.
Resultados de la Organización	Se ha avanzado significativamente en la definición de los resultados, sus metas e indicadores. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009 como parte del PPM para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) para 2010-11.
Nuevo mecanismo de cooperación para el trabajo conjunto con el OIEA	Deberá finalizarse durante 2009 al preparar y acordar el PPM para 2010-13 completo y el PTP para 2010-11.

En lo que respecta a la *colaboración con asociados externos y del sistema de las Naciones Unidas*, se están preparando proyectos de estrategias relativas a las asociaciones con las Naciones Unidas y la colaboración entre los tres organismos con sede en Roma. Entre las tareas adicionales, cabe señalar la colaboración con la sociedad civil y el sector privado, el Banco Mundial y las instituciones financieras internacionales (IFI), el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCI AI) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Asociaciones con las Naciones Unidas	Los elementos preliminares para la estrategia se completaron el 30 de julio de 2008. Se está preparando una nota sobre la estrategia.
Colaboración con los organismos con sede en Roma	Se está distribuyendo actualmente un proyecto casi final para su aprobación. Se está preparando una nota sobre la estrategia.

En lo que respecta al *apoyo a los países en desarrollo*, se ha concedido mayor atención y prioridad a los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) de los países menos adelantados (PMA) de África. En los ocho países donde se han llevado a cabo programas unificados experimentales en el contexto de la iniciativa “Unidos en la acción”, los MNPMP se han preparado con la participación activa de agentes gubernamentales y no gubernamentales y de asociados para el desarrollo y se han integrado en el proceso común del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). En 2009 se completará una evaluación de los MNPMP. Está en curso la preparación de los marcos de prioridades nacionales y subregionales y los correspondientes programas de trabajo de los equipos multidisciplinarios subregionales. También está en curso la revisión de las directrices para los MNPMP y los procedimientos para la formulación, la gestión, la coordinación y el seguimiento de los MNPMP, con la finalidad de que reflejen el nuevo entorno en el que se proporciona la ayuda y las modalidades de trabajo en el ámbito nacional. Se han impartido sesiones de capacitación dirigidas a los FAOR y a los funcionarios de las

oficinas descentralizadas, y la descentralización de la administración del Programa de Cooperación Técnica (PCT) avanza gracias al desarrollo de procedimientos y directrices y la prestación de capacitación.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
MNPMP de los PMA de África	En curso; se han completado los MNPMP de cinco PMA de África y han finalizado recientemente las tareas preparatorias en otros 12 países de esta categoría, a fecha de septiembre de 2008.
Preparación de marcos de prioridades nacionales y subregionales	Se está prestando apoyo a más países. Se prepararán MNPMP en alrededor de 25 países en 2008. La colaboración con los FAOR interesados está en marcha. En junio de 2008 se inició la formulación de un MNPMP regional para la región del Pacífico.
Descentralización de la administración del PCT	Con sujeción a la aprobación por parte de la Conferencia en noviembre del sistema diseñado para las asignaciones regionales del PCT y para la gestión de dichas asignaciones, las asignaciones regionales se introducirán a partir del PTP para 2010-11. Las nuevas disposiciones para la aprobación de proyectos individuales se introducirán progresivamente durante 2009, junto con la elaboración de procedimientos y directrices, el refuerzo de determinadas oficinas descentralizadas y la realización de un programa de capacitación.
Países en los que se han llevado a cabo los programas unificados experimentales	En curso. En los ocho países en los que se ha llevado a cabo un programa experimental unificado, los MNPMP se han preparado bajo la dirección del FAOR (excepto en Albania, donde la FAO no es un organismo residente y la dirección ha sido asumida por la Oficina subregional y la Sede) con la participación activa de los gobiernos, agentes no gubernamentales y asociados para el desarrollo, y se han integrado en el proceso común. El proceso continúa en el contexto del MANUD para 2008 junto con capacitación y la preparación para la programación conjunta.

En lo que respecta a **la gobernanza y la supervisión**, la Oficina del Inspector General (AUD) realizará una evaluación amplia del enfoque de la gestión de riesgos aplicado actualmente en la Organización. El Comité de Auditoría se renovó en 2008 y actualmente está integrado por miembros externos únicamente. En 2007 se llevó a cabo un examen colegiado externo de la función de auditoría interna, que se volverá a realizar cada cinco años. Tras su revisión por el Comité de Finanzas en octubre de 2008, se aprobará una Carta revisada para la AUD, en la que se aclare la cuestión del acceso directo del Inspector General al Comité de Finanzas. El Comité del Programa examinó en octubre de 2008 un proyecto de Carta para la Oficina de Evaluación, que será revisado de ser necesario, en el que se establecen el marco de políticas y las disposiciones institucionales para que la Oficina de Evaluación de la FAO sea independiente desde el punto de vista operacional. Con sujeción a la aprobación de la Conferencia de 2008, se creará un puesto de Oficial de ética en 2009, como parte de la reestructuración de la Sede. Desde 2006 se han elaborado planes plurianuales eslabonados de evaluación, que garantizan que la evaluación satisfaga las necesidades de los órganos rectores y de la Administración y cubra todas las áreas importantes de trabajo y las áreas de mayor riesgo. El Director General continuará organizando seminarios interactivos sobre cuestiones clave de gran interés para los Miembros.

<i>ACCIÓN</i>	<i>SITUACIÓN</i>
Comité de Auditoría	Ejecutada.
Examen colegiado externo	Ejecutada.
Carta para la AUD	Se revisó el proyecto de Carta y se presentó al Comité de

	Finanzas en octubre de 2008.
Carta para la Oficina de Evaluación	El proyecto de Carta se presentó al Comité del Programa en octubre de 2008.
Creación de un puesto de Oficial de ética	La Administración ha convenido en crear el puesto de Oficial de ética. La Oficina Jurídica (LEG) y la AUD están preparando las atribuciones del puesto.
Evaluación amplia del enfoque actual de la gestión de riesgos de la Organización	El contrato para la empresa de gestión de riesgos se encuentra en la última fase de aprobación. La empresa de consultoría debería comenzar la revisión antes del final de 2008.
Planes plurianuales eslabonados de evaluación	Se preparó un Plan de trabajo eslabonado indicativo relativo a las evaluaciones de estrategias y programas en 2009-2010 que se presentó al Comité del Programa en octubre de 2008.

### **Ahorros por eficiencia**

La Administración ha adoptado también diversas medidas urgentes de conformidad con las consignaciones presupuestarias para 2008-09 aprobadas por la Conferencia en noviembre de 2007, con arreglo a las cuales se preveía que sería necesario lograr ahorros y aumentos de la eficiencia por valor de 22,1 millones de USD (además de los 13,3 millones de USD en concepto de eficiencias ya previstos en el PTP) en la ejecución del Programa de Trabajo durante el bienio. A fin de fomentar propuestas creativas y proporcionar capital inicial para el desarrollo de ideas nuevas y prometedoras, se han establecido un fondo para la innovación y un plan de incentivos financieros. Como se informó al Comité de Finanzas en mayo de 2008 (documento FC 122/12), las unidades de la FAO han propuesto enfoques innovadores que generarán ahorros y aumentos de la eficiencia por valor de 18,1 millones de USD por bienio<sup>1</sup> en las cinco áreas generales que se indican más adelante, mientras que los restantes 4 millones de USD necesarios para alcanzar la cifra de 22,1 millones de USD se determinarán a lo largo del bienio, en particular mediante el examen exhaustivo.

- *Reducción del costo de los insumos* (5,9 millones de USD), mediante, entre otras cosas: la reducción del costo de los viajes gracias a un contrato más favorable para la obtención de los servicios pertinentes; la reducción del costo de las prestaciones relacionadas con los viajes a que tiene derecho el personal; la transferencia de la función de auditoría local; la reducción de los costos de las telecomunicaciones mediante el uso de nuevas tecnologías; la reducción del costo del software institucional y de escritorio en el marco de un nuevo contrato de licencia empresarial; el aumento de la proporción de documentos de reuniones y publicaciones distribuidos por medios electrónicos; la reducción de las cuentas de electricidad mediante una licitación interinstitucional.
- *Agilización de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional* (1,7 millones de USD) mediante, entre otras cosas: la reducción en un día de la duración de los períodos de sesiones del Consejo y la reducción de los costos de almacenamiento externo.
- *Desjerarquización selectiva* (3 millones de USD), con arreglo a la cual se han seleccionado 13 puestos de la categoría de director en la Sede que se suprimirán o cuyo nivel se rebajará mediante la agrupación y reorganización de las actuales esferas de trabajo.
- *Ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos* (5,2 millones de USD), con la finalidad de aumentar la proporción de personal no perteneciente a la plantilla que se emplea para la ejecución del Programa de Trabajo, mediante la identificación de 19 puestos de personal profesional y de servicios generales que se suprimirán o cuyo nivel se rebajará en ámbitos en los que se pueden proporcionar servicios análogos a un precio inferior con personal no funcionario.
- *Aumento de la base de financiación del PTP* (2,3 millones de USD) mediante recursos extrapresupuestarios adicionales, a través de: la recuperación del costo que supone para la FAO la tramitación de las solicitudes de visados y *laissez-passer* para otros organismos con sede en Roma; la financiación compartida de puestos en los casos en que los recursos extrapresupuestarios contribuyen directamente al Programa de Trabajo; la revisión de la política relativa al reembolso

<sup>1</sup> Hace referencia a los ahorros agregados en un período de dos años a partir de la fecha de ejecución.

de los gastos de apoyo, en consonancia con la recomendación 7.7 del informe de la EEI, a fin de asegurar la efectiva recuperación de los costos correspondientes.