

Examen de los elementos del proyecto de Marco estratégico y Plan a plazo medio

Objetivos funcionales

Resumen

Sobre la base de las observaciones formuladas en anteriores reuniones del Grupo de trabajo I, así como en los períodos de sesiones recién concluidos de los Comités del Programa y de Finanzas (mayo de 2009), se presentan formulaciones revisadas de los dos objetivos funcionales indicados (OF X y OF Y) para someterlas al examen del Grupo de trabajo I, junto con justificaciones más plenas de sus fundamentos.

Antecedentes

1. En su reunión del 16 de abril de 2009, el Grupo de trabajo I del CoC-EEI examinó el documento de la reunión titulado *Debate del proyecto de Marco de resultados (objetivos estratégicos y objetivos funcionales)*, incluidas las formulaciones en elaboración de los objetivos funcionales X (Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas) e Y (Una administración eficiente y efectiva). El Grupo de trabajo concluyó, entre otras cosas, que los Miembros necesitaban recibir más información para apreciar mejor la lógica de los objetivos funcionales y contribuir a su formulación final. Además, los Miembros pidieron concretamente que se examinaran las metas relativas al equilibrio entre hombres y mujeres y la representación de los países en el marco del objetivo funcional Y.
2. La reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas (13 de mayo de 2009) examinó también los proyectos de formulaciones de ambos objetivos funcionales y señaló que esperaba se realizaran nuevas mejoras, documentadas por las conclusiones del Examen exhaustivo.
3. El presente documento tiene por objeto aclarar la finalidad y el alcance de los objetivos funcionales, y presentar formulaciones actualizadas para su examen por el Grupo de trabajo 1.

Finalidad y alcance de los objetivos funcionales

4. Los objetivos funcionales se refieren al *funcionamiento* de la FAO: el entorno y medios de acción favorables, para lograr de manera eficiente y efectiva *lo que* la Organización se ha comprometido proporcionar a los Miembros: los resultados de la Organización de los objetivos estratégicos. Los objetivos funcionales aplican un marco basado en los resultados para los servicios administrativos y de gestión, así como las ocho funciones básicas indicadas en el PIA. La finalidad es asegurar un enfoque institucional para la ejecución de estas funciones y servicios, proporcionando al mismo tiempo una base que permita medir las mejoras.
5. En la formulación de los objetivos funcionales y sus correspondientes resultados de la Organización e indicadores la Administración aplicó una serie de principios rectores¹, a saber:
 - la necesidad de definir resultados e indicadores claros y medibles en todos los ámbitos a los que se destinan recursos, en especial en lo que respecta a las funciones de apoyo y las que gestionan o coordinan las aportaciones o los enfoques sustantivos;

¹ Documento de la Administración “*Posibles objetivos funcionales y resultados de la Organización para la FAO*” examinado en la reunión del GT1 de 28 de julio de 2008.

- definir resultados e indicadores medibles relacionados con la aplicación estratégica y coherente de las funciones básicas en toda la Organización;
- distinguir entre actividades administrativas y otras “generales” (OF-Y) y las actividades de colaboración que dan lugar a un entorno favorable para que la Organización realice eficazmente su labor (OF-X);
- consolidar y orientar los resultados, con la finalidad de abordar sectores que, según la EEI, era necesario mejorar.

Objetivos funcionales – Consideraciones generales

6. En consonancia con los principios rectores, la delimitación de la Administración de lo que debería incluirse en los objetivos funcionales derivó del requisito básico de que toda la labor de la Organización, inclusive las funciones de apoyo y otros ámbitos transversales, debían ajustarse a un marco basado en los resultados. Ello dependía de la naturaleza de la labor que se estaba llevando a cabo en el marco de los objetivos estratégicos definidos, así como de la necesidad de determinar un presupuesto administrativo separado.

7. El objetivo funcional Y prevé *una administración efectiva y eficiente* en el desempeño de la labor de la FAO. Establece las mejoras que se esperan lograr en los servicios proporcionados a todas las unidades de la Organización en las esferas de finanzas, recursos humanos y servicios administrativos y de infraestructuras. Ello permitirá mejorar la vigilancia y la presentación de informes sobre los servicios administrativos y los gastos conexos, perfeccionar constantemente los niveles de los servicios e identificar posibles ahorros y mejoras de eficiencia. El OF-Y definirá también el presupuesto administrativo conforme se ha solicitado en el Plan Inmediato de Acción, que podría incluirse en un capítulo específico de la nueva estructura del PTP. En el período de sesiones del Comité de Finanzas de julio de 2009 se volverá a debatir la cuestión del posible nuevo capítulo de dicha estructura y la correspondiente resolución sobre las consignaciones presupuestarias.

8. El objetivo funcional X prevé la *colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas* agrupando una variedad de funciones en cuatro resultados de la Organización:

(X1) Elaboración, financiación, supervisión y presentación de informes de programas eficaces que abordan las necesidades prioritarias de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional, mediante: la determinación de las esferas a las que debe darse prioridad en la prestación de asistencia de la FAO y su traducción en programas eficaces a todos los niveles, asegurando una sólida base de financiación mediante una estrategia de movilización de recursos que contribuya a aumentar la disponibilidad de fondos sin destino concreto y especificando mejor los objetivos prioritarios, el establecimiento de un marco institucional coherente para asegurar que las unidades de la Sede y de las oficinas descentralizadas trabajen como una sola organización, la incorporación de prácticas basadas en los resultados en toda la FAO, así como el establecimiento de un marco institucional para la garantía de calidad;

(X2) Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios pertinentes de la FAO en todos los resultados de la Organización promoviendo la aplicación de enfoques interdisciplinarios para lograr los resultados, asegurando la coherencia en la aplicación, en todos los objetivos estratégicos, de las funciones básicas de la FAO, que comprenden los aspectos siguientes: promoción y comunicación; información, conocimientos y estadísticas; asesoramiento técnico, normativo y jurídico; apoyo a la creación de

capacidad, y apoyo a la elaboración de instrumentos internacionales. El resultado X2 está relacionado con las estrategias y los enfoques, instrumentos y metodologías afines respecto de cada una de las funciones básicas, por ejemplo:

- se establecerá un sólido nodo de asistencia en materia de políticas con el fin de asegurar una asistencia coherente, coordinada y de alta calidad;
- la Organización difundirá información sobre las mejores prácticas en la redacción de textos legislativos relacionados con la ordenación de la agricultura y los recursos naturales;
- se elaborará un plan estadístico de la Organización y se aplicará una estrategia para el fortalecimiento de la capacidad estadística y de las directrices correspondientes;
- para asegurar un uso óptimo de sus conocimientos técnicos especializados en sectores en que dispone de una ventaja comparativa, la FAO aplicará la política de externalizar determinados tipos de servicios de asesoramiento técnico a socios certificados que se ajustan a las normas técnicas de la FAO, a nivel nacional, subregional y regional;
- se mejorará la gestión de la información así como los sistemas de obtención y difusión de información facilitando a las partes interesadas internas y externas el acceso a la información integrada.

(X3) Asociaciones y alianzas fundamentales que aprovechan y complementan la labor de la FAO y sus asociados a través de una estrategia de toda la Organización destinada a promover un uso más sistemático y a facilitar la selección, el establecimiento de prioridades, el desarrollo y la gestión de las asociaciones. La FAO promoverá y reforzará sus asociaciones con el sistema de las Naciones Unidas, en particular mediante el proceso de reforma de las Naciones Unidas y en el contexto de la iniciativa "Unidos en la acción". Se hace especial hincapié en las asociaciones con el FIDA y el PMA. La FAO elaborará y aplicará acuerdos de colaboración con la sociedad civil, incluidas las organizaciones de agricultores y otras agrupaciones, los centros académicos y de investigación, así como con las organizaciones regionales y las instituciones internacionales de financiación. La FAO elaborará y aplicará asimismo acuerdos de colaboración con el sector privado;

(X4) Orientación eficaz de la Organización mediante una gobernanza y supervisión mejoradas, es decir, un servicio eficaz de los órganos rectores y estatutarios de la FAO y la aplicación de sus decisiones de manera diligente y transparente, la supervisión de los programas y las operaciones de la FAO a través de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, de control y de gobernanza interna y el fomento de un entorno de integridad en todas las operaciones de la Organización mediante el establecimiento de una función relacionada con la ética.

9. A fin de fomentar la coherencia y detectar las interdependencias entre las esferas de trabajo abarcadas por los objetivos funcionales, era necesario consolidar en medida significativa los resultados de la Organización que se presentaron originalmente en el PIA. Esta consolidación del trabajo ha dado lugar necesariamente a un mayor número de indicadores - en particular en el caso del OF X - en comparación con el número de indicadores de los objetivos estratégicos. De acuerdo con las observaciones recibidas del Grupo de trabajo I y la Reunión Conjunta, la Administración ha revisado la formulación del OF X como sigue:

- i) se han revisado los indicadores y especificado los objetivos en la medida de lo posible;
- ii) en la actual versión el número de indicadores se ha reducido de veintiocho (28) a veintisiete (27);

- iii) se han introducido mejoras en los títulos de los resultados de la Organización y los instrumentos principales;
- iv) se ha revisado sustancialmente el texto relativo a “Cuestiones y desafíos” y se ha vinculado más estrechamente a los cuatro resultados de la Organización.

10. Si bien, a diferencia de los otros objetivos estratégicos y el objetivo funcional Y, el OF X en su conjunto no dispone de una sede institucional clara, la responsabilidad en cuanto al RO se ha asignado al ADG, TC (X1), al ADG, KC (X2, X4) y al ADG, UNC (X3). Un importante desafío, por lo que respecta al objetivo funcional X, sigue siendo el de lograr la cohesión en la formulación basada en los resultados de una serie de esferas diversas, en particular en qué forma las funciones básicas pueden representarse y medirse adecuadamente en relación con el resultado de la Organización X2.

Etapas siguientes del proceso de formulación

11. Dado que la mayor parte de las actividades comprendidas en los objetivos funcionales se realizan como apoyo interno a los administradores de los objetivos estratégicos, la formulación de los OF requerirá nuevas aportaciones de los equipos de objetivos estratégicos - un proceso que se ha iniciado para el objetivo funcional Y. Según se avanza, también es necesario asegurar un énfasis suficiente y apropiado en el ámbito del OF X, validado mediante la consulta con los equipos de estrategias, a la labor de mejorar el enfoque de la Organización respecto de la aplicación de las funciones básicas de la FAO en todos los objetivos estratégicos.

12. Las observaciones sobre la formulación del OF Y han sido hasta ahora en gran parte positivas, si bien se han propuesto algunas mejoras en el título y los indicadores del resultado de la Organización teniendo en cuenta las conclusiones de los debates del Comité de Finanzas recogidas en el documento FC 126/16 *"Informe sobre los progresos alcanzados en la aplicación del marco de políticas y la estrategia de gestión"*, a fin de que se reflejara mejor la importancia de las políticas de recursos humanos.

13. Basándose en el proceso antes descrito y las aportaciones recibidas de los Miembros, la Administración continuará ajustando la estructura, contenido y formulación de los objetivos funcionales así como los correspondientes resultados de la Organización, los indicadores e instrumentos principales.

14. En el Anexo se presentan, en el formato normalizado del PIA, las formulaciones basadas en los resultados de ambos objetivos funcionales, incluida la elaboración de los indicadores y las metas para mejorar las cuestiones de género y la representación de los países con arreglo al objetivo funcional Y.

**OBJETIVO FUNCIONAL X –
COLABORACIÓN EFICAZ CON LOS ESTADOS MIEMBROS Y LAS
PARTES INTERESADAS**

Cuestiones

La Organización se basa en una variedad de servicios, proporcionados tanto en el seno de la Organización como en colaboración con los Miembros y los asociados externos, con el fin de lograr resultados. Muchos de estos servicios van mucho más allá del ámbito puramente administrativo, ocupándose de aspectos directamente relacionados con el perfeccionamiento de la dirección estratégica, valorando y aprovechando la ventaja comparativa y dirigiendo y supervisando todas las actividades de la FAO. En la nueva jerarquía de resultados de la FAO, estos servicios proporcionan las condiciones propicias, sin las cuales no pueden lograrse los resultados de la Organización en el marco de los objetivos estratégicos.

Se han identificado cuatro conjuntos de servicios, que requieren la cooperación de una amplia variedad de unidades organizativas que, aplicadas a todos los niveles de la labor que desempeña la FAO, aseguran los siguientes resultados:

- Elaboración, financiación, supervisión y presentación de informes de programas eficaces que abordan las necesidades prioritarias de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional
- Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios pertinentes de la FAO en todos los resultados de la Organización
- Asociaciones y alianzas fundamentales que aprovechan y complementan la labor de la FAO y sus asociados
- Orientación eficaz de la Organización mediante una gobernanza y supervisión mejoradas

Estos cuatro conjuntos de servicios se definen como los resultados de la Organización en este objetivo funcional.

Hipótesis y riesgos

- Hipótesis de un compromiso constante de todas las partes interesadas y los asociados respecto de la misión de la Organización, junto con un clima de transparencia y confianza entre los Miembros y la Secretaría.
- Hipótesis de que un amplio abanico de unidades organizativas colaborarán eficaz y efectivamente.

Resultado de la Organización X1 - Elaboración, financiación, supervisión y presentación de informes de programas eficaces que abordan las necesidades prioritarias de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional

El desafío consiste en asegurar que la FAO pueda aprovechar eficazmente los recursos disponibles - tanto de cuotas asignadas como de contribuciones voluntarias - para abordar los problemas con que se enfrentan los Miembros en las esferas de su mandato. A tal fin, es necesario que los programas de la FAO se basen en la identificación sistemática de las prioridades de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional, así como en el análisis atento de las ventajas comparativas y la capacidad de la FAO con respecto a los otros organismos de las Naciones Unidas y los asociados para el desarrollo. El nuevo enfoque basado en los resultados proporciona el marco y los medios para afinar el enfoque de las

intervenciones de la Organización y mejorar el aprendizaje institucional, a fin de contribuir a adquirir mayor credibilidad ante los Miembros y otras partes interesadas.	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
X1.1 Número de solicitudes de asistencia en materia de políticas atendidas	+ 20 % con respecto al valor de referencia
X1.2 Número de países que han adoptado marcos de prioridades a medio plazo basados en los resultados	50 países
X1.3 Número de regiones en que se han formulado planes de acción prioritarios	Las cinco regiones elaboran un plan de acción de prioridades regionales para su examen en las Conferencias Regionales.
X1.4 Proporción de fondos sin destino concreto con respecto al total de fondos extrapresupuestarios movilizados	+ 20 % de recursos extrapresupuestarios movilizados para los APR (valor de referencia: 0)
X1.5 Tendencia general de financiación de la FAO en comparación con la tendencia de otros organismos especializados de las Naciones Unidas	Desviación máxima del 5 % con respecto a la tendencia de los organismos especializados que han registrado mejores resultados en la movilización de recursos extrapresupuestarios
X1.6 Porcentaje de oficinas descentralizadas a las que se aplica el sistema de evaluación comparativa y de cuantificación del rendimiento	75 % de las oficinas descentralizadas atendidas dentro de los próximos cuatro años
X1.7 Proporción de unidades que cumplen con las normas establecidas por la Organización para la supervisión del rendimiento y la planificación de las actividades	70 % de las unidades
X1.8 Proporción de proyectos/programas financiados por donantes (incluido el PCT) que cumplen con las normas de calidad de la Organización durante la ejecución y a la terminación	80 %
Instrumentos principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia en materia de políticas a todos los niveles (nacional, subregional, regional y mundial), de conformidad con las necesidades prioritarias de los Miembros; 2. Elaboración de marcos nacionales de prioridades a medio plazo para centrar los esfuerzos de la FAO en las necesidades nacionales, documentando los resultados y objetivos estratégicos de la Organización y ajustándolos a los mismos. 3. Determinación estructurada y en consulta, incluso a través de las conferencias regionales, de las esferas de acción prioritaria a nivel subregional y regional. 4. Estrategia de movilización de recursos a través de un enfoque de doble vía a nivel mundial y descentralizado en apoyo de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo. 5. Asignación de recursos de todas las procedencias de acuerdo con las estrategias y prioridades de la Organización. 	

6. Establecimiento de mecanismos de funcionamiento eficaces y eficientes de la red de la FAO de oficinas descentralizadas y unidades de la Sede
7. Aplicación de la planificación, supervisión y presentación de informes de las actividades basadas en los resultados y creación de la necesaria capacidad del personal para llevar a cabo tales prácticas
8. Marco de garantía de la calidad para toda la Organización, incluido el fortalecimiento de la vigilancia y la evaluación y la extracción de enseñanzas.

Resultado de la Organización X2 - Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios pertinentes de la FAO en todos los resultados de la Organización

El desafío consiste en asegurar que los *conocimientos sobre alimentación y agricultura* a escala mundial lleguen a quienes lo necesiten, en el momento en que lo necesiten y de forma que puedan acceder a ellos y utilizarlos. La FAO debe hacer hincapié, por lo tanto, en su doble función de proveedor de conocimientos y facilitador del flujo de conocimientos en la comunidad mundial. Para lograrlo, la Organización debe aprovechar eficazmente sus funciones básicas - los medios de acción fundamentales, que conllevan ventajas comparativas de la FAO - en todos los objetivos estratégicos. Será necesario, a tal fin, asegurar la coherencia de los enfoques, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia.

La Organización deberá adoptar un enfoque coherente en relación con las *estadísticas*, como se ha solicitado en la reciente evaluación, y deberá aplicar las medidas adecuadas para lograrlo. *La comunicación y la promoción* forman parte de las funciones centrales de la FAO en cuanto organización poseedora de saberes. La Organización debe comunicar interna y externamente en forma oportuna y coherente a nivel mundial, regional y nacional - demostrando su liderazgo y movilizándolo el apoyo a la campaña mundial para erradicar el hambre. Esta función debería contribuir a mejorar la comprensión, por los responsables de las políticas, de la necesidad de *elaborar políticas* que promuevan el sector agrícola y rural y permitan reducir la inseguridad alimentaria y la pobreza, incluida la necesidad de movilizar mayores recursos. Es necesario también asegurar que los responsables de las políticas y quienes pueden influir en ellos, incluido el gran público, reconozcan la función y contribución de la FAO. Los *sistemas y la tecnología de la información* deben ayudar a la Organización a lograr sus objetivos mediante el potenciamiento de los sistemas de obtención y difusión de información, de forma que se facilite a las partes interesadas, tanto internas como externas, el acceso a la información y cobertura mundial pertinentes e integradas.

La Organización debe desempeñar una función catalizadora en asociación con agentes nacionales e internacionales, proporcionando apoyo integrado de alta calidad en materia de *creación/desarrollo de la capacidad*, basado en planes nacionales, regionales y mundiales que combinen actividades normativas, operacionales y de convocación. Guiada por una estrategia de creación/desarrollo de capacidad institucional, la FAO facilitará una base de capacidad sostenible en los Estados Miembros y las regiones en relación con la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural.

La FAO debe utilizar eficazmente los conocimientos de que disponen tanto la Organización como sus asociados, para prestar apoyo a sus Miembros y organizaciones regionales de integración económica (ORIE) en los sectores de asesoramiento en materia de políticas, creación de capacidad en formulación y aplicación de políticas, fortalecimiento y reestructuración institucional, medios e información de los países en materia de políticas, seguimiento de las políticas y elaboración de programas de campo. Para asegurar una *asistencia en materia de políticas* coherente, coordinada y de alta calidad es necesario adoptar un enfoque institucional respaldado por mecanismos apropiados, a fin de lograr una mayor colaboración interdepartamental. Un instrumento importante para aplicar las políticas es la *legislación* - y la Organización ha reconocido la necesidad de mejorar la coherencia,

<p>asistencia y oportunidad de los servicios de asesoramiento jurídico proporcionados a los órganos rectores y los instrumentos internacionales. Las <i>tareas interdisciplinarias</i> se realizan en muchas ubicaciones diferentes (Sede, oficinas regionales, subregionales, en los países y de enlace), por lo que es necesario prestar atención a que las acciones sean coherentes, sin por ello menoscabar la autonomía y la capacidad de respuesta en todos los ámbitos. Asimismo, se proporciona apoyo <i>técnico</i> recurriendo a los medios más eficaces posibles, incluso mediante la contratación externa, de conformidad con las ventajas comparativas.</p>	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
X.2.1 Porcentaje de los recursos utilizados en el ámbito de la Organización	Por determinar
X.2.2 Proporción de proyectos y programas de campo cuya supervisión técnica se ha delegado en las oficinas descentralizadas	30 %
X.2.3 Proporción de apoyo técnico y garantía de la calidad subcontratados a asociados certificados	10 %
X.2.4 Porcentaje de productos relacionados con la gestión de la información y los conocimientos y las estadísticas, así como los sistemas de información, aplicados de conformidad con la estrategia institucional de la FAO	Por determinar
X.2.5 Porcentaje de iniciativas de TI aplicadas conforme a la estrategia de tecnología de la información	80 %
X.2.6 Tráfico mensual/anual en el sitio www.fao.org	Por determinar
X.2.7 Porcentaje de productos de creación de capacidad aplicados conforme a la estrategia institucional de la FAO	Por determinar
X.2.8 Porcentaje de productos de asistencia en materia de políticas aplicados conforme al enfoque institucional de la FAO	Por determinar
X.2.9 Porcentaje de productos relacionados con la prestación de asesoramiento jurídico y asistencia legislativa aplicados de conformidad con los programas institucionales de la FAO	Por determinar
<p><i>Instrumentos principales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos para asegurar enfoques interdisciplinarios. 2. Apoyo técnico apropiado a través de una utilización óptima de los recursos internos y externos 3. Elaboración y fomento de enfoques coherentes en los ámbitos de gestión de la información y los conocimientos, estadísticas, y sistemas y tecnología de la información 4. Estrategias e instrumentos para asegurar enfoques coherentes en los ámbitos de la comunicación y la promoción. 5. Programas de comunicación y promoción coherentes y eficaces aplicados a todos los niveles 6. Estrategia, instrumentos y metodologías institucionales para mejorar el apoyo de la FAO para la creación de capacidad a nivel mundial, regional y nacional 	

<p>7. Asistencia coherente y bien coordinada en materia de políticas a los Estados Miembros y las organizaciones regionales de integración económica</p> <p>8. Programas para mejorar la coordinación y la coherencia en la prestación de asesoramiento jurídico y legislativo.</p> <p>9. Instrumentos para recopilar, mantener y difundir información sobre la creación, gestión y utilización de instrumentos internacionales.</p>	
<p>Resultado de la Organización X3 - Asociaciones y alianzas fundamentales que aprovechan y complementan la labor de la FAO y sus asociados</p>	
<p>El desafío consiste en movilizar los mejores conocimientos y capacidades a escala mundial para respaldar el liderazgo de la FAO en la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola. Estos conocimientos y capacidades no radican solo en la FAO y requieren una colaboración efectiva entre las distintas instituciones pertinentes en apoyo de objetivos comunes. La capacidad de la FAO para cumplir su mandato puede potenciarse mediante asociaciones que refuercen su credibilidad como organización poseedora de saberes y le den más relieve en los foros mundiales, añadiendo valor gracias a la combinación de esfuerzos. Para atender las necesidades de sus Miembros, la FAO necesita saber si los conocimientos necesarios para asegurar una buena gestión de los mismos en los ámbitos de la alimentación, la agricultura y la nutrición es posible encontrarlos y acceder a ellos a nivel mundial, regional, nacional y local. Esto puede lograrse solamente mediante asociaciones estratégicas bien construidas, duraderas y sostenibles. Las asociaciones también generan posibilidades de ahorrar gastos y realizan economías de escala, especialmente en el actual contexto cambiante de la ayuda.</p>	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
X3.1 Número de instrumentos principales previstos en los objetivos estratégicos que utilizan asociaciones	Por determinar
X3.2 Proporción de programas y proyectos de la FAO (productos de las unidades) aplicados en las asociaciones de ámbito mundial, regional, subregional y nacional	Por determinar
X3.3 Fortalecimiento de la asociación con el sistema de las Naciones Unidas incluido el aumento de la colaboración con los organismos que tienen su sede en Roma, el PMA y el FIDA	Por determinar
X3.4 Número de partes interesadas no estatales que participan en acontecimientos y actividades de la FAO a todos los niveles	Por determinar
<p>Instrumentos principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de asociación para toda la Organización, y estrategias de asociación específicas, desarrolladas y aplicadas a nivel regional, subregional, nacional y de la Organización. 2. Directrices para las asociaciones oficiales y no oficiales, que incorporan las enseñanzas aprendidas. 3. Participación en el aumento de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles, incluidos los foros mundiales de alto nivel en los que se toman las decisiones y la contribución de la FAO a la formulación del MANUD en el ámbito de los equipos de las Naciones Unidas en los países y en la programación conjunta y los programas conjuntos. 	

4. Documento conjunto titulado “Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma” y los planes de aplicación conexos.
5. Los asociados, incluida la sociedad civil y el sector privado, participan a través de nuevos mecanismos de consulta.
6. Representación de la FAO en reuniones externas.

Resultado de la Organización X4 – Orientación eficaz de la Organización mediante una gobernanza y supervisión mejoradas.

El desafío consiste en prestar servicio eficazmente a los órganos rectores y estatutarios de la FAO y aplicar sus decisiones de manera diligente y transparente. Los programas y las operaciones de la FAO necesitan ser supervisados con objeto de ayudar a la Organización a lograr sus objetivos adoptando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, de control y de gobernanza interna. Un entorno de integridad en todas las operaciones de la Organización se promueve mediante la detección, investigación y prevención del fraude y de la conducta insatisfactoria, la utilización de las enseñanzas aprendidas y la introducción de cambios de procedimiento y de políticas para mejorar la integridad en el ámbito de la FAO.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
X4.1 Porcentaje del presupuesto (Programa ordinario) de la Organización destinado a la función de evaluación	0,8 %
X.4.2 Porcentaje de recomendaciones extraídas de la evaluación aceptadas, aplicadas en el plazo acordado	80 %
X4.3 Porcentaje de recomendaciones de auditorías aceptadas y aplicadas por la Administración	90 %
X4.4 Porcentaje de todas las reclamaciones o denuncias de fraude y mala conducta tramitadas y/o investigadas en los plazos establecidos	80 %
X4.5 Porcentaje de medidas adoptadas con arreglo a las decisiones de la Conferencia y el Consejo en los plazos establecidos	85 %
X4.6 Porcentaje de documentos producidos de acuerdo con los requisitos reglamentarios	75 %

Instrumentos principales

1. Una Carta para la función de evaluación en la FAO.
2. Elaborar y aplicar un plan amplio de auditoría basada en el riesgo.
3. Identificar, elaborar y/o investigar oportunamente todas las denuncias de fraude y mala conducta relativas a los programas y actividades de la Organización.
4. Un plan general para el buen servicio y organización transparente de las reuniones de los órganos rectores y estatutarios.
5. La aplicación oportuna de las enmiendas a los Textos Fundamentales relativas a la función de los órganos rectores.

**OBJETIVO FUNCIONAL Y –
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFECTIVA**

Cuestiones y desafíos

En la EEI se describe a la FAO como una burocracia pesada y costosa que se caracteriza por excesivos procesos de control, elevados niveles de solapamiento y duplicación, y bajos niveles de delegación de autoridad. Se señala que la estructura administrativa de la FAO se centra excesivamente en los controles previos y no hace hincapié en la delegación de autoridad, lo cual repercute negativamente en la eficiencia y la motivación del personal. La FAO hará frente a sus desafíos si se vuelve más flexible emprendiendo más explícitamente la evaluación de riesgos. Es necesario realizar, por tanto, importantes cambios en la forma de trabajar de la FAO. Los servicios administrativos y de gestión deberán satisfacer elevados niveles de eficiencia y calidad, mientras desempeña responsabilidades fiduciarias. Es necesario disponer de líneas claras de autoridad, responsabilidad y transparencia, especialmente en un contexto en el que los recursos y las decisiones relativas a su uso se encuentran cada vez más descentralizados en las ubicaciones en las que se aplican los proyectos y programas. Como organización poseedora de saberes, la FAO debe atraer y retener personal altamente cualificado, proporcionando un entorno de aprendizaje en el que las personas puedan crecer y mejorar sus capacidades profesionales y administrativas.

Hipótesis y riesgos

- Se financian y ejecutan proyectos relacionados con la reforma de los sistemas administrativos y de gestión en el Plan inmediato de acción.
- La falta de recursos necesarios impediría la aplicación.
- Por lo que respecta a la capacidad de la FAO de aplicar los cambios necesarios para responder a la EEI y lograr el objetivo funcional Y se requerirá un cambio de cultura en la Organización y en la forma de trabajar de la FAO. Las expectativas de cambio inmediato podrían menoscabar la capacidad de adaptación de la Organización.
- En un entorno con recursos limitados, los diversos procesos de reforma requerirán que se tengan en cuenta las prioridades e interdependencias, y deberán gestionar con cuidado los posibles conflictos.
- La mentalidad de “silo”, las actitudes arraigadas, la inercia burocrática, y los procesos fragmentados pueden inhibir la capacidad de cambio.
- La reestructuración de toda la Organización requerirá la integración de servicios que antes funcionaban separados. Ello comportará costos transitorios que deberán reducirse al mínimo.
- La falta de financiación de transición para cubrir los costos ocasionados por las mejoras de los servicios administrativos constituiría un importante riesgo.

Resultados de la Organización Y1 - Los servicios de apoyo de la FAO se consideran como servicios orientados al cliente, eficaces, eficientes y bien gestionados.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
Y1.1 Porcentaje de servicios institucionales atendidos con arreglo a un acuerdo sobre el nivel del servicio	40 %
Y1.2 Proporción de servicios sometidos a evaluación comparativa	40 %
Y1.3 Porcentaje de procesos y procedimientos	40 %

Y1.4 Introducción de la presentación de informes oficiales sobre los controles internos	Introducción de la presentación de informes oficiales sobre los controles internos
Y1.5 Mejora de la satisfacción de los clientes	75 % satisfechos
<i>Instrumentos principales</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión eficiente y efectiva de todos los contratos con proveedores externos relacionados con los servicios. 2. Supervisión eficiente y efectiva de todos los servicios internos. 3. Capacitación del personal para la aplicación de acuerdos sobre el nivel del servicio, las encuestas de clientes, y recopilación de datos para someterlos a evaluación comparativa. 4. Comunicación efectiva con los clientes. 5. Disponibilidad de conocimientos especializados para ayudar en la recopilación de datos para crear una base de datos de evaluación comparativa. 6. Mecanismos para la gestión de la evaluación comparativa de los usuarios y aplicación de las enseñanzas aprendidas. 7. Introducción de mejores prácticas y normas reconocidas para la mejora de los procesos. 8. Encuestas anuales de clientes. 	
Resultados de la Organización Y2 – A la FAO se le reconoce como proveedor de información exhaustiva, precisa y pertinente sobre gestión de la información.	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
Y2.1 La FAO recibe el dictamen anual oficioso de la auditoría externa	Dictamen anual oficioso de la auditoría externa
Y2.2 Un porcentaje creciente de unidades interesadas de la Organización utiliza normalmente la información recuperada mediante el sistema de gestión de la información institucional	80 % de la información sobre gestión administrativa que es solicitada por las partes interesadas se pone a disposición a través del sistema de gestión de la información institucional
Y2.3 Mejora de la capacidad para la preparación de informes finales sobre la información institucional mediante la utilización de instrumentos normalizados de presentación de informes	Reducción del número de informes que precisan modificaciones particulares (depende del establecimiento de la base de referencia)
<i>Instrumentos principales</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y comunicación permanente de información pertinente y oportuna sobre el rendimiento financiero dirigida al personal directivo, los Miembros y los donantes. 2. Sistema de gestión de la información institucional. 3. Procedimientos para la gestión de información administrativa que refleje la aportación de los usuarios. 4. Establecimiento de políticas y procedimientos financieros institucionales pertinentes de conformidad con los requisitos de las NICSP. 5. Registro preciso, completo y oportuno de información contable y financiera de las cuentas de la FAO. 	

Resultados de la Organización Y3 - 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.	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
Y3.1 Aumento del porcentaje de directores de la FAO que completaron la formación básica de gestión (% del total de los grados P5 y superiores)	50 %
Y3.2 Coeficientes de mejora de la competencia (basados en la puntuación según el sistema de evaluación y gestión del rendimiento [SEGR])	El 90 % del personal participa en el SEGR; 50 % de aumento en la puntuación de la competencia
Y3.3 Incremento porcentual de la movilidad de la mano de obra	Porcentaje de funcionarios que han ocupado el mismo puesto o nivel en los últimos ocho años. Reducción al 11 %
Y3.4 Mejora de la representación de género a todos los niveles	Proporción de personal de sexo femenino por categoría: SG 50 %; P: 35 %; D: 20 %
Y3.5 Incremento porcentual del número de países que están representados equitativamente	70 %
Y.3.6. Mayor satisfacción de los clientes respecto de las políticas de RH	75 %
Instrumentos principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa básico de capacitación sobre gestión para todos los directores de la FAO, que deberán emprender en un período de 24 meses desde su nombramiento, y comprende programas de desarrollo, gestión, liderazgo y ejercitación. 2. Sistema de evaluación del rendimiento del personal vinculado a los planes de trabajo, las competencias, y un sistema de recompensas y reconocimiento. 3. Estrategia de comunicación para el personal y los directivos. 4. Una función y un sistema para supervisar, administrar y presentar informes sobre la movilidad del personal a todos los departamentos y oficinas. 5. Políticas de recursos humanos que contribuyen a aplicar las mejores prácticas en la gestión de las personas. 6. Encuestas periódicas de clientes. 	

Indicadores y metas relativos al equilibrio entre hombres y mujeres y a la representación de los países

Al examinar el objetivo funcional Y en su reunión del 16 de abril de 2009, se anotaron las siguientes observaciones en el Memorando del Presidente:

- *los indicadores y las metas relativos al equilibrio entre hombres y mujeres y la representación de los países debían examinarse cuidadosamente y ajustarse. Además se sugirió que los órganos rectores decidieran volver a considerar el objetivo del 35 % en relación con el género previamente fijado por la Conferencia. La Administración se comprometió a facilitar datos de referencia en relación con este indicador en el futuro próximo y manifestó su disposición a demostrar mediante*

previsiones y extrapolaciones la imposibilidad de realizar cambios sustanciales de un año para otro.

En los párrafos siguientes se exponen las razones y los datos utilizados para llegar a las metas de género y geográficas en el plazo de cuatro años.

Y.3.4 Mejora de la representación de género a todos los niveles

El presente objetivo de la Organización en materia de género, refrendado por la Conferencia, es alcanzar la proporción del 35 % de puestos ocupados por mujeres en la categoría profesional, objetivo que se ha alcanzado casi, como se muestra en la Figura 1. El Director General se ha comprometido a promover la igualdad de género tanto por lo que respecta a sus actividades técnicas como a sus políticas de recursos humanos. Para lograr esta visión y alinear a la FAO con otras organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas, se está elaborando un plan de género, y se propondrá a la Conferencia un nuevo objetivo de equilibrio entre hombres y mujeres con miras a alcanzar progresivamente una representación femenina del 50 % en todos los niveles de la Organización.

Figura 1**Personal en puestos del PTP por género, categoría y grado – Cuadro resumido**

Incluido personal de las categorías profesional y superiores en puestos del PTP, y con contratos permanentes o a plazo fijo, excepto DG, DDG y PCN

	31 de diciembre															
	1994				2001				2005				2008			
	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F
Todas las categorías	216	991	1207	18%	261	828	1089	24%	314	821	1135	28%	305	696	1001	30%
D-1 y superiores	6	187	193	3%	20	153	173	12%	24	146	170	14%	23	129	152	15%
Profesionales	210	804	1014	21%	241	675	916	26%	290	675	965	30%	282	567	849	33%

Mientras la proporción de personal femenino en los puestos de SG es muy superior al objetivo del 50 %², deberán realizarse considerables esfuerzos para progresar en la medida necesaria por lo que respecta a los puestos de directores y de la categoría profesional, para los cuales se han derivado objetivos de ampliación.

Por lo que respecta a las categorías de director y superiores, quedarán probablemente vacantes unos 55 puestos en los próximos cuatro años, de los cuales al menos 10 serán puestos ocupados por mujeres. Se supone que cada año se cubrirán 13 puestos y que, sobre la base de las tendencias recientes, aproximadamente la mitad se cubrirán con candidatos externos. Si la Organización cubriera 5 de estos puestos vacantes con mujeres, y considerando que cada año se desocupen alrededor de tres puestos de mujeres, podría añadirse a la categoría un número neto de dos mujeres, cambiando el número total de mujeres de los actuales 23 (15 %) a 27 (18 %) en dos años y 31 (20 %) en cuatro años, es decir, el objetivo propuesto para el indicador Y.3.4.

En cuanto a la categoría profesional, se espera cubrir cada año un promedio de 60 puestos, y que alrededor de 20 mujeres dejen la Organización durante los próximos cuatro años. La tendencia reciente es que 30 de los 60 puestos se cubran con candidatos externos, y que 8 de los puestos sean ocupados por mujeres. Si el número de mujeres contratadas anualmente aumentara como mínimo a 15 (es decir, se lograra una paridad entre los sexos en la contratación externa), y teniendo en cuenta que cada año cesen en el servicio alrededor de 5 mujeres, cada año se añadiría a la categoría un número neto de 10 mujeres, aumentando el número total de mujeres de la cifra actual de 282 (33 %) a 302 (36 %) en dos años, y 322 (38 %) en cuatro años, es decir, el objetivo propuesto para el indicador Y.3.4.

Y.3.5 Incremento porcentual del número de países que están representados equitativamente

De los 68 Estados Miembros (alrededor del 30 % del total de 191), actualmente no representados o infrarrepresentados, unos 40 quedarían equitativamente representados con un solo nombramiento. Si la Organización contratara a nacionales de al menos cinco países no representados o infrarrepresentados de entre los 30 candidatos externos nombrados cada año, y considerando que unos dos países equitativamente representados podrían cambiar su situación, podría añadirse cada año un número neto de tres países no representados o infrarrepresentados a la categoría de países equitativamente representados, con lo que el número actual de 118 (61 %) aumentaría a 124 (64 %) en dos años. Si las nuevas iniciativas

² C 2009/8 PIR 2006-07, párrafo 341.

que repercuten en el equilibrio geográfico (más amplia difusión de las vacantes; iRecruitment e iRoster; la inclusión de los objetivos en el Sistema de gestión del rendimiento (PEMS) de los directores) se aplicaran rigurosamente, se prevé que un número neto de cinco países podría pasar cada año a la condición de países equitativamente representados en los próximos dos años, aumentando a un total de 134 (70 %) en el plazo de cuatro años, es decir, el objetivo propuesto para el indicador Y.3.5.