

## Posibles objetivos funcionales y resultados de la Organización para la FAO

1. La presente contribución sobre los *objetivos funcionales* ha sido preparada por la Administración sobre la base de las aportaciones de la reunión del 14 y 15 de julio del Grupo de Trabajo 1. Su finalidad es apoyar el debate entre los Miembros mediante la presentación de una visión más elaborada de los resultados de la Organización de cada objetivo funcional, con inclusión de ejemplos de indicadores y ajustes de las funciones básicas. Se recuerda que los *objetivos funcionales*, las *funciones básicas* y los *resultados de la Organización* son los medios de que dispone la FAO para contribuir efectiva y eficientemente al logro de los objetivos estratégicos.

2. Los siguientes principios han guiado a la Administración en las revisiones de los objetivos funcionales, los resultados de la Organización y los indicadores:

- la necesidad de distinguir entre las actividades administrativas y generales (OF “Y”) y otras actividades de colaboración y coordinación relacionadas con la provisión del medio propicio necesario para que la Organización realice eficazmente su trabajo (OF “X”);
- 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;
- la necesidad de definir resultados e indicadores medibles relacionados con la aplicación estratégica y coherente de las funciones básicas en toda la Organización;
- la necesidad de consolidar y orientar los resultados, con la finalidad de abordar que, según la EEI, es necesario mejorar.

### ***I. Funciones básicas***

3. El apoyo de la FAO a los Miembros en el logro de los objetivos estratégicos depende del desempeño de una combinación adecuada de las funciones básicas de la Organización. Éstas se basan en el mandato y las ventajas comparativas de la FAO y orientan el trabajo de la Organización en el ámbito mundial, regional y nacional. Dichas funciones básicas, críticas para el éxito de la FAO, se aplican en todos los niveles de la Organización e impregnan todos los objetivos estratégicos. A continuación se esboza una versión revisada de las funciones básicas que toma en consideración las observaciones de la reunión del Grupo de trabajo I del 14 y 15 de julio.

FUNCIONES BÁSICAS
-------------------

- |   |
|---|
| <p>a. <b>Proporcionar perspectivas a largo plazo</b> en las esferas del mandato de la FAO, así como liderazgo en <b>el seguimiento y la evaluación de las tendencias</b> en seguridad alimentaria y agricultura, pesca y silvicultura, señalando a la atención internacional los factores de riesgo de nueva aparición.</p> <p>b. Estímulo de la <b>producción, difusión y aplicación de información y conocimiento</b>, incluidas las <b>estadísticas</b>.</p> <p>c. Facilitar la negociación de <b>instrumentos internacionales</b>, establecimiento de <b>normas, estándares y directrices voluntarias</b> y apoyo a la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales, junto con la promoción de su aplicación.</p> <p>d. Articulación de <b>opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategia</b>.</p> <p>e. Proporcionar <b>apoyo técnico</b>, catalizar el cambio y crear <b>capacidad institucional</b> eficaz y sostenible, incluida la adopción de <b>nuevas tecnologías</b>.</p> <p>f. Realizar labores de <b>promoción y comunicación</b> para fomentar el reconocimiento mundial de las acciones necesarias y promocionar la adopción de políticas apropiadas en las áreas que corresponden al mandato de la FAO.</p> <p>g. Procurar que los <b>planteamientos interdisciplinarios y los enfoques innovadores</b> influyan en el trabajo de la Organización.</p> <p>h. Trabajar en <b>asociaciones y alianzas sólidas</b> donde sea necesaria una acción conjunta.</p> |
|---|

## II. Objetivos funcionales

4. Se han formulado dos objetivos de naturaleza funcional para abarcar el trabajo esencial relacionado con la provisión de un medio propicio que permita que la Organización logre efectiva y eficientemente los resultados sustantivos de la Organización. Dichos objetivos definen la aplicación de un marco de resultados que debe prestar apoyo a las funciones y las áreas críticas de trabajo transversal, como los enfoques institucionales de las funciones básicas, en las que la EEI ha detectado que es necesario mejorar significativamente, hecho que reconoce la Administración.
5. Los dos objetivos funcionales que se han identificado están relacionados con:
- **La colaboración efectiva con los Estados Miembros y las partes interesadas (OF “X”)**: este OF abarca una amplia serie de cuestiones relacionadas con el buen gobierno interno (incluida la supervisión), las relaciones con los donantes, garantizar una presencia y un programa de campo efectivos y eficientes, la colaboración con los Miembros y otros socios de los ámbitos mundial, regional, subregional y nacional, la promoción de la aplicación de enfoques interdisciplinarios para lograr resultados y garantizar la aplicación de enfoques institucionales coherentes y estratégicos de las funciones básicas.
  - **Administración eficiente y efectiva (OF “Y”)**: este OF hace referencia al apoyo esencial proporcionado a todas las unidades de la Organización en las áreas de finanzas, recursos humanos y servicios administrativos y de infraestructuras, y serviría de base para determinar separadamente las asignaciones presupuestarias administrativas y generales en los documentos futuros de planificación.

## ***X. Colaboración efectiva con los Estados Miembros y las partes interesadas***

### Cuestiones y desafíos

La FAO debe funcionar en un medio complejo que exige la colaboración eficaz con actores diversos. Los órganos rectores deben recibir una prestación eficiente de los servicios y sus decisiones se deben aplicar de manera diligente y transparente. La función de promoción de la FAO, contemplada en sus Textos Fundamentales, depende de que existan una cultura sólida de comunicación interna y una política eficaz de comunicación externa. La FAO realiza un conjunto muy amplio de actividades, desde la difusión de los conocimientos técnicos hasta la ejecución de los proyectos de campo y emergencias. Las tareas interdisciplinarias 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. La Organización participa en asociaciones con muchas otras entidades, especialmente organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, lo que brinda oportunidades y retos para colaborar en la prestación de servicios de manera más eficaz a los Estados Miembros en el marco de la cooperación de las Naciones Unidas y de compartir servicios con la finalidad de reducir los costos administrativos. Igualmente, los otros medios principales de los que dispone la FAO para actuar, como las funciones básicas, deben ser realizados en el contexto de un enfoque estratégico general centrado en la coherencia y la mejora continua.

### Hipótesis y riesgos

Compromiso continuo de las partes interesadas con la misión de la Organización, junto con un clima de transparencia y confianza entre los Estados Miembros y la Secretaría; el mismo nivel de confianza y transparencia debe existir en las relaciones con los socios y las fuentes de financiación de los programas de campo. La imprevisibilidad de las contribuciones extrapresupuestarias sigue representando un obstáculo para la planificación y el logro de los resultados.

### *Resultados de la Organización*

X1 - La dirección efectiva de la Organización se ejerce mediante la mejora de la gobernanza en los ámbitos central y regional y asegurando la participación plena de los Miembros y la supervisión del trabajo de la FAO.

#### *Ejemplos de indicadores*

- *Los planes de trabajo de las auditorías se basan en la evaluación de la gestión de riesgos.*
- *Disponibilidad de los documentos de cada tema sustantivo del programa en los idiomas requeridos y con puntualidad.*
- *Enlace con los representantes permanentes con regularidad, con inclusión del número de visitas recibidas en el sitio web del Representante Permanente, seminarios y reuniones informativas.*
- *Cobertura lingüística en las reuniones, en cuanto a la interpretación, la traducción y la terminología.*

X2 - El trabajo que lleva a cabo la Organización, con todas sus distintas fuentes de financiación, se basa en un marco de resultados, con planes estratégicos y operacionales que tienen en cuenta los diferentes ámbitos –mundial, regional, subregional y nacional– e incorporan las lecciones aprendidas. Los recursos se movilizan para apoyar los resultados planificados y los MNPMP.

*Ejemplos de indicadores*

- *Porcentaje de divisiones que disponen de planes operacionales basados en objetivos estratégicos y que incorporan las lecciones aprendidas mediante el seguimiento y la evaluación.*
- *Porcentaje de recursos extrapresupuestarios movilizados para apoyar los objetivos estratégicos de la FAO, los ámbitos prioritarios de repercusión y los MNPMP.*
- *Proporción del personal que recibe formación en técnicas de gestión basadas en los resultados.*
- *Relevancia de los procesos de planificación del programa para las oficinas descentralizadas (mediante una encuesta).*
- *Planes de trabajo de la evaluación en los que se priorizan las evaluaciones de ámbito institucional y que abarcan completamente el programa de campo.*

X3 - Los directores identifican, planifican, dotan de recursos y promueven adecuadamente las oportunidades de añadir valor y multiplicar las sinergias mediante el trabajo y los enfoques interdisciplinarios.

*Ejemplos de indicadores*

- *Porcentaje de los recursos de los departamentos asignados y gastados por los subdirectores generales en actividades transversales.*
- *Porcentaje de dotaciones asignadas por el Director General Adjunto (Conocimiento) a tareas que cruzan las fronteras de los departamentos.*
- *Porcentaje de directores que reciben una revisión PEMS favorable sobre su competencia relacionada con la promoción del trabajo interdisciplinario.*

X4 - Gracias a un planteamiento centrado y efectivo de la promoción y la comunicación a escala institucional, el problema del hambre ocupa un lugar prioritario en la escena internacional, por lo que se comprende mejor la necesidad de invertir en la agricultura y el sector rural y se incrementa la sensibilización respecto a las ventajas comparativas de la FAO.

*Ejemplos de indicadores*

- *Porcentaje de departamentos y regiones que colaboran activamente en el desarrollo del Plan de comunicación de la Organización.*
- *Número de países observadores en el PMA.*
- *Número de alianzas nacionales contra el hambre.*
- *Iniciativas de promoción aplicadas conjuntamente con los organismos con sede en Roma.*
- *Alcance e impacto de la cobertura de las publicaciones principales de la FAO por parte de los medios de comunicación.*

X5 - Se establecen asociaciones y alianzas fundamentales con las partes interesadas principales a escala nacional, regional y mundial, gracias a la aportación de contribuciones sistemáticas y proactivas de la FAO a la coherencia y la coordinación de las políticas en todo el sistema de las Naciones Unidas.

*Ejemplos de indicadores*

- *Número de asociaciones nuevas o renovadas desde el inicio de la Estrategia institucional en materia de asociaciones, sobre la base de los principios directores.*
- *Pruebas del refuerzo de la colaboración con los organismos con sede en Roma (PMA y FIDA) en los retos clave del desarrollo de las áreas de la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.*
- *Refuerzo de la participación en la iniciativa Cooperación Sur-Sur, evidenciada por el número de acuerdos tripartitos firmados y el número de expertos y técnicos asignados.*
- *Pruebas de la mayor participación de la sociedad civil, las ONG y el sector privado.*
- *Información sobre la participación activa y las contribuciones a los principales mecanismos interinstitucionales de coordinación de las políticas y toma de decisiones de las Naciones Unidas.*

X6 - Presencia efectiva y eficiente de la FAO y realización del programa en los ámbitos nacional, subregional y regional, de manera que se apoya la creación de capacidad y se abordan los retos humanitarios y del desarrollo mediante marcos de prioridades acordados conjuntamente y alineados con los programas de desarrollo respectivos y los compromisos mundiales de los Estados Miembros y sus organizaciones regionales, y armonizados con los enfoques comunes de las Naciones Unidas.

*Ejemplos de indicadores*

- *Número de países en los que la modalidad de su cobertura (acreditación múltiple, oficina plena, etc.) refleja los criterios aprobados.*
- *Porcentaje de nuevos MNPMP que son coherentes con el MANUD y otros marcos nacionales de prioridades y se centran en las intervenciones de la FAO (mediante una encuesta).*
- *Satisfacción de las partes interesadas principales (gobiernos y organizaciones regionales y subregionales) respecto del trabajo de la FAO en los ámbitos nacional, regional y subregional, en comparación con lo acordado en los puntos de referencia (mediante una encuesta).*
- *Grado en que los marcos de prioridades de la FAO y los programas de cooperación reflejan las prioridades nacionales y regionales, el Marco Estratégico de la FAO y los compromisos mundiales de los Estados Miembros.*
- *Porcentaje de las actividades de creación de capacidad y desarrollo en el marco del programa de campo de la FAO.*
- *Porcentaje de proyectos y programas respaldados por la FAO incluidos y financiados en los MANUD, las actividades y los programas conjuntos respaldados por las Naciones Unidas, así como las estrategias conjuntas de asistencia, incluidos los programas de emergencias y rehabilitación y otras actividades conjuntas en el terreno del sistema de las Naciones Unidas.*
- *Cuantía de los recursos movilizados y utilizados para apoyar los marcos de prioridades acordados.*

- *Porcentaje de proyectos y programas en los que se han logrado resultados y productos conformes a lo acordado y al costo estimado inicialmente (sobre la base de una evaluación minuciosa de una selección de proyectos).*

X7 - Se ha elaborado y aplicado una estrategia institucional de gestión del conocimiento y refuerzo de la capacidad a través de mecanismos interdepartamentales que tienen en cuenta los procesos que afectan a todo el sistema de las Naciones Unidas, con miras a apoyar a los Estados Miembros en sus actividades de desarrollo.

#### *Ejemplos de indicadores*

- *Número de unidades de la FAO que emplean enfoques, metodologías y herramientas institucionales de creación de capacidad y gestión e intercambio de conocimientos, incluidos los asociados con las prácticas recomendadas de cambio de cultura.*
- *Participación activa de la FAO en los mecanismos de todo el sistema de las Naciones Unidas para desarrollar y supervisar los enfoques mejorados de la creación de capacidad.*
- *Establecimiento de asociaciones entre la FAO y otras organizaciones para mejorar la colaboración y el intercambio de conocimientos.*

X8 - Se ha establecido una gobernanza efectiva de las tecnologías de la información (TI) y de la gestión de la información, y las soluciones y servicios de tecnologías y gestión de la información que agregan valor se han adaptado en función de las necesidades cambiantes de la Organización.

#### *Ejemplos de indicadores*

- *Establecimiento exitoso y supervisión en el marco del mecanismo de gobernanza en materia de TI de estrategias y planes de TI que apoyan los objetivos y los planes de trabajo de la Organización.*
- *Número de directrices WAICENT publicadas.*
- *Número y porcentaje de sitios web conformes a las directrices institucionales de gestión de la información.*
- *Satisfacción del usuario respecto de la eficacia de las soluciones de TI y su conformidad con las necesidades de la Organización.*
- *Porcentaje de acuerdos a nivel del servicio relacionados con servicios de TI que cumplen su nivel de servicio objetivo.*

### **Y. Administración eficiente y efectiva**

#### Cuestiones y desafíos

En cualquier institución, los servicios de gestión y administración deben cumplir los requisitos más exigentes de eficiencia y calidad. 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. En su calidad de organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas, la Organización debería ser capaz de atraer y retener una plantilla de personal altamente cualificado y bien motivado. Se espera que los resultados del examen exhaustivo en curso conduzcan a grandes cambios de las estructuras y sistemas de apoyo al funcionamiento de la Organización.

### Hipótesis y riesgos

Existen los siguientes riesgos: la falta de financiación de transición para cubrir los costos debidos a las mejoras de los servicios administrativos; las expectativas de cambio inmediato podrían menoscabar la capacidad de adaptación de la Organización; la resistencia al cambio derivada de las actitudes afianzadas de gestión y la inercia burocrática.

### *Resultados de la Organización*

Y1 - La información financiera queda registrada de forma exacta y en tiempo oportuno en la contabilidad de la FAO y los problemas nuevos que se plantean en relación con las políticas y procedimientos contables se resuelven desde una perspectiva centrada en el cliente.

#### *Ejemplos de indicadores*

- *Los estados financieros oficiales de la Organización reciben la certificación de la auditoría externa, sin calificaciones.*
- *Existen estrategias para aumentar la tasa de pago puntual de las contribuciones asignadas por parte de los Estados Miembros.*
- *Existen estrategias para que los Estados Miembros financien enteramente las obligaciones de la Organización a largo plazo.*
- *Se logra que los informes financieros oficiales de la Organización cumplan las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) para el año 2011.*

Y2 - Las políticas y prácticas en materia de recursos humanos crean un entorno propicio para atraer y conservar personal altamente cualificado, promover el aprendizaje y el desarrollo individual, gestionar el rendimiento y fomentar un comportamiento ético.

#### *Ejemplos de indicadores*

- *Proporción de personal que participa y cumple el ciclo de examen del PEMS, es decir, se han discutido entre el supervisor y el personal los objetivos, los indicadores del rendimiento y las necesidades de desarrollo, y se ha llevado a cabo un examen de final de año, en el que se incluye una evaluación de 360°.*
- *Proporción de administradores que participan en el programa para directivos y que demuestran haber mejorado su capacidad de gestión y dirección en el examen del PEMS.*
- *Plazo de tiempo entre el momento en que se publica un anuncio de vacante y el momento en que se efectúa la selección para la categoría profesional y categorías superiores, con especial atención al tiempo empleado para la valoración de los candidatos.*
- *Proporción de personal sujeto a movilidad y grado en que esta política ha hecho aumentar efectivamente la versatilidad del personal y ha mejorado las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional.*
- *Número de países representados equitativamente en la distribución geográfica.*
- *Proporción de mujeres en los puestos profesionales.*

Y3 - Prestación a los usuarios de los servicios de apoyo administrativo y gerencial necesarios para el buen funcionamiento de la Organización, de conformidad con los acuerdos sobre el nivel del servicio que hacen hincapié en la calidad y la capacidad de respuesta.

*Ejemplos de indicadores*

- *Proporción de servicios cubiertos por acuerdos a nivel de servicios.*
- *Satisfacción de los clientes con la puntualidad y la precisión de las operaciones realizadas por el Centro de Servicios Compartidos (CSC).*
- *Relación entre el personal del CSC y el número total de empleados a los que atiende.*
- *Satisfacción de los clientes con los servicios de gestión de infraestructuras e instalaciones (limpieza, mantenimiento, comodidad general, etc.).*
- *Puntualidad de respuesta a las solicitudes de actuaciones de adquisición de bienes.*