



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONFERENCIA

35.º período (extraordinario) de sesiones

Roma, 18-22 de noviembre de 2008

**PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN PARA LA RENOVACIÓN DE LA
FAO: DISPOSICIONES DE SEGUIMIENTO PARA 2009.
MEDIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN COMO RESULTADO DEL
INFORME SOBRE LA FASE 1 DEL EXAMEN EXHAUSTIVO**

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO: disposiciones de seguimiento para 2009

La Administración tomará algunas medidas de seguimiento antes de finales de 2008 en preparación para la puesta en marcha del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA) a principios de 2009.

El marco en el cual la Administración organizará la realización del seguimiento de la EEI es un proceso en cuatro fases de planificación, acción, supervisión y examen. La Administración espera con interés la oportunidad de involucrar a los Miembros en todas las fases importantes del proceso.

En cuanto a planificación, para finales de 2008, la Administración consolidará el PIA añadiéndole medidas como resultado de la fase 1 del examen exhaustivo y cualquier medida inicial tomada en virtud de las atribuciones del Director General prorrogada desde 2008 con el fin de obtener una hoja de ruta trienal para la acción. Se incluirán propuestas para agrupar actividades y criterios para el establecimiento de prioridades y secuencias.

Tras un debate con los Miembros a principios de 2009 y teniendo en cuenta la financiación disponible mediante contribuciones voluntarias al fondo fiduciario para la ejecución del PIA, se elaborará un plan de acción priorizado para aplicarlo en 2009. El plan de 2009 se someterá nuevamente a examen y revisión sobre la base del resultado de la fase 2 del examen exhaustivo en abril de 2009.

Medidas de la Administración como resultado del informe sobre la fase 1 del examen exhaustivo

En la recomendación 3.44 del PIA se pedía a la Administración que emprendiera un examen exhaustivo que se extendiera a todos los aspectos de los servicios administrativos, la contratación, el presupuesto y la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de la tecnología de la información y la comunicación.

El examen exhaustivo (EE) se está realizando en dos fases:

- la fase 1, destinada a generar un modelo de actividad de alto nivel, que se concluyó de acuerdo con lo planificado a finales de septiembre de 2008;
- la fase 2, para elaborar recomendaciones detalladas sobre estructuras, procesos, flujos de trabajo y delegaciones con un plan de ejecución sujeto a plazo que terminará a finales de abril de 2009.

El informe de la fase 1 realizado por Ernst & Young, la consultora encargada del examen, comprende tres elementos: un resumen, un informe principal y un anexo. El informe de la fase 1 es preliminar y las recomendaciones incluidas en estos documentos serán objeto de mayor elaboración en la fase 2 del examen con el fin de facilitar propuestas detalladas de estructuras, procesos, flujos de trabajo y delegaciones.

Observaciones generales¹

La Administración acoge con agrado el informe de la fase 1 del examen exhaustivo y reconoce que el informe se ha entregado dentro de un plazo muy reducido que limita la capacidad de los consultores para una mayor interacción con las partes interesadas. La

¹ En el presente documento no se incluyen las observaciones de la Administración a las consideraciones de la consultora sobre el modelo global de organización (páginas 69-71 del informe completo de la fase 1), ya que estas figuraban en la anterior respuesta de la Administración presentada al Grupo de trabajo 3 el 13 de octubre de 2008.

Administración alienta a los consultores a que velen por una participación mayor en el estudio durante la segunda fase, especialmente en el caso de las oficinas descentralizadas. Las comunicaciones del proyecto podrían ampliarse con información periódica y noticias publicadas en la Intranet de la FAO y los consultores podrían también pensar en celebrar una reunión informativa general para comunicar al personal los progresos del estudio y responder a las preguntas y preocupaciones que se manifiesten. También se puede tratar de incrementar las interacciones con el Equipo del Cambio de Cultura.

A medida que el examen pasa a la fase 2 y se examinan con mayor detalle los procesos de la actividad administrativa, la Administración prestará apoyo a la labor de los consultores en el examen que realizarán de las repercusiones de dichos procesos en toda la Organización. Ello supondrá un contacto constante con las oficinas descentralizadas, el Centro de Servicios Compartidos (CSC) y todos los departamentos de la Sede. Los servicios administrativos facilitados a través del CSC son especialmente pertinentes para el examen, ya que el CSC es el vehículo para la prestación de muchos de tales servicios. Los servicios administrativos se proporcionan también a través de las oficinas descentralizadas y también mediante las tareas administrativas asignadas a los funcionarios técnicos. Una orientación sobre el equilibrio apropiado entre la prestación delegada o descentralizada de servicios administrativos con respecto a la prestación centralizada de tales servicios será esencial para la determinación de un modelo eficiente de servicios administrativos.

La Administración también observó que en el informe de la fase 1 se recomendaba el desarrollo de un sistema de información sobre gestión (SIG) de valor añadido. Dicho sistema se repercute en casi todos los terrenos correspondientes a las funciones administrativas y es coherente con las recomendaciones de la EEI. La Administración apoya esta recomendación y trabajará con los consultores para definir en la fase 2 un mayor nivel de detalle en relación con esta recomendación.

Con respecto a la colaboración entre los organismos con sede en Roma, hay buena voluntad pero también obstáculos para la colaboración debidos a, por ejemplo, las prácticas establecidas y los distintos sistemas. La segunda fase del EE debería examinar con mayor cuidado los diferentes modelos de colaboración que pueden aplicarse a fin de realizar más actividades coordinadas conjuntas con el PMA y el FIDA con el propósito de orientar los esfuerzos futuros.

En el resumen se indica que el costo medio de los servicios administrativos en la FAO está generalmente alineado con la tendencia general en otras organizaciones y programas de las Naciones Unidas. La Administración observa que, en el pasado, se han obtenido ahorros administrativos transfiriendo labores administrativas al personal técnico tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas. Por tanto, en el informe se subestima el esfuerzo administrativo total y tal vez se ignoren los posibles ahorros por productividad (p. ej. el ahorro en el tiempo que los funcionarios técnicos emplean en procesos administrativos). La Administración se propone proporcionar a los Miembros una definición clara de los costos de los servicios administrativos y de la parte administrativa del presupuesto general de la Organización, e informar a los Miembros periódicamente a partir de 2010 de cualquier cambio en la proporción del presupuesto general que representen los costos administrativos.

Recomendaciones principales

En lo restante del presente informe figuran las observaciones de la Administración sobre las principales recomendaciones preliminares del EE, derivadas del informe sobre la fase 1, que se han agrupado en diez ámbitos funcionales. Se enumera cada

recomendación principal del resumen del EE acompañada de un texto de apoyo del informe completo y la relación que exista con el informe de la EEI. Para cada recomendación se expone una observación de la Administración y las repercusiones de la recomendación en cuanto a medidas de la Administración para 2009.

Estas observaciones constituirán la base para el plan de acción sobre el EE de 2009, que será necesario actualizar cuando se disponga de las recomendaciones sobre el examen de la fase 2 del EE en abril de 2009.

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
Establecimiento de prioridades		
<p><i>1. Selección y priorización de iniciativas en curso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El informe completo del EE (página 4) recalca la urgencia que reviste establecer prioridades entre las numerosas iniciativas encaminadas a reformar la Organización que se están aplicando actualmente, con la finalidad de centrar las energías de la Administración y las partes interesadas y canalizarlas hacia la consecución de los objetivos más pertinentes y los mayores beneficios que puedan conseguirse, evitando la fragmentación de los esfuerzos. Se recomienda introducir una función de gestión del programa confiada a un director con autoridad para armonizar, priorizar e impulsar todas las iniciativas en curso y para velar por el grado apropiado de coherencia. 	<p>La Administración apoya plenamente la necesidad de priorizar las iniciativas y el planteamiento de la gestión del programa.</p>	<p>A finales de 2008 y principios de 2009 la Administración desarrollará mayormente la clasificación y la secuencia de las iniciativas del PIA y las integrará con las recomendaciones de la fase 1 del EE y los elementos pendientes de las primeras medidas de la EEI. Todos estos componentes se examinarán conjuntamente con la financiación y las capacidades organizativas disponibles a fin de elaborar un Plan de acción para la reforma ambicioso, pero realizable. La Administración adoptará un planteamiento de gestión del programa con respecto a la ejecución. En abril de 2009, el plan se examinará y actualizará nuevamente con base en el informe sobre la fase 2 del EE.</p>
Enfoque dirigido al cliente		
<p><i>2. Armonizar los objetivos de las funciones de apoyo con los objetivos estratégicos de la Organización, definiendo metas fundamentales de eficiencia y acuerdos sobre el nivel de servicio (SLA) (modelo de compromiso).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El informe de la EEI en su párrafo 1342 g) apoya basar los procesos administrativos y los servicios de apoyo en una orientación hacia el cliente. 	<p>La Administración comparte las recomendaciones del EE, que son coincidentes con las iniciativas en curso para mejorar los mecanismos de formulación de comentarios por los clientes en la Sede y en las oficinas descentralizadas, y para ajustar los servicios administrativos a las necesidades del cliente.</p>	<p>La Administración se orientará por el resultado del informe sobre la fase 2 del EE en abril de 2009 y emprenderá una evaluación de las necesidades y la introducción de acuerdos oficiales sobre el nivel de los servicios, encuestas periódicas sobre la satisfacción de los usuarios y mecanismos internos de formulación de comentarios de acuerdo con los principios de gestión basada en los resultados.</p>

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009							
Políticas y procedimientos									
<p>3. <i>Racionalizar el conjunto de políticas y procedimientos de la FAO (Manual)</i></p> <ul style="list-style-type: none">En el párrafo 1342 c) del informe de la EEI se recomienda el grado máximo de racionalización y simplificación posible de los reglamentos y procedimientos.	<p>Las recomendaciones 3 y 4 están vinculadas y asegurarán que se adopten unas políticas y unos procedimientos racionalizados. La revisión del Manual de la Organización ya se está llevando a cabo y la Administración conviene en que sería beneficioso darle un mayor impulso a este proceso. La Administración está de acuerdo con la creación de la Unidad de Cumplimiento encargada de llevar a cabo de forma proactiva esta tarea, así como de facilitar el conocimiento y cumplimiento de los procedimientos por parte del personal.</p>	<p>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.</p>							
<p>4. <i>Debería establecerse una Unidad de Regulación</i></p>			Proceso de adopción de decisiones			<p>5. <i>Redefinir el papel de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas</i></p>	<p>La Administración está de acuerdo en que la Oficina del Director General (ODG) desempeñe una función más estratégica con una participación limitada en las funciones administrativas o de apoyo.</p>	<p>La función de la ODG será integrada como parte de la elaboración de los cambios organizativos con miras al PTP 2010-11.</p>	<p>7. <i>Revisar el papel de los comités internos y reducir su número</i></p> <ul style="list-style-type: none">En el informe completo del EE se recomienda que los jefes de funciones y departamentos tengan plena autoridad y que sean responsables de la adopción de las decisiones pertinentes en su ámbito funcional. Se propone que las restricciones deberían ser una excepción y estar claramente especificadas en la descripción de cada puesto. Se llega a la conclusión de que actualmente las decisiones no las toman los responsables de cada función sino comités internos, lo que supone unos procesos más largos, mayores costos, falta de rendición de cuentas por parte de los responsables de cada función y, como consecuencia de esto último, un importante riesgo.
Proceso de adopción de decisiones									
<p>5. <i>Redefinir el papel de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas</i></p>	<p>La Administración está de acuerdo en que la Oficina del Director General (ODG) desempeñe una función más estratégica con una participación limitada en las funciones administrativas o de apoyo.</p>	<p>La función de la ODG será integrada como parte de la elaboración de los cambios organizativos con miras al PTP 2010-11.</p>							
<p>7. <i>Revisar el papel de los comités internos y reducir su número</i></p> <ul style="list-style-type: none">En el informe completo del EE se recomienda que los jefes de funciones y departamentos tengan plena autoridad y que sean responsables de la adopción de las decisiones pertinentes en su ámbito funcional. Se propone que las restricciones deberían ser una excepción y estar claramente especificadas en la descripción de cada puesto. Se llega a la conclusión de que actualmente las decisiones no las toman los responsables de cada función sino comités internos, lo que supone unos procesos más largos, mayores costos, falta de rendición de cuentas por parte de los responsables de cada función y, como consecuencia de esto último, un importante riesgo.	<p>La Administración respalda los principios de subsidiariedad, autoridad y rendición de cuentas y ha introducido un gran número de delegaciones en los últimos meses, pero no ha aplicado del todo el principio de subsidiariedad y autoridad de los jefes de funciones y departamentos. La autoridad plena de los responsables de las funciones tendría que cambiar en la Organización el concepto de responsabilidad compartida por el de una responsabilidad más individual. Sin bien se podría llegar a una mayor oportunidad en la adopción de decisiones a través de una reducción en el número de comités internos, es más importante la naturaleza de sus tareas que su número. La Administración acogería con agrado la consideración de mecanismos alternativos para asegurar que hay controles de</p>	<p>La Administración emprenderá en 2009 un examen de los comités internos y de las opciones para sustituirlos con mayor autoridad de los administradores. Se harán los cambios oportunos en los mandatos de los administradores afectados.</p>							

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<ul style="list-style-type: none"> En el párrafo 1342 d) del informe de la EEI se recomienda la delegación de autoridad basada en el principio de subsidiariedad. 	la institución, sin perjuicio de la eficiencia, la consulta y la transparencia.	
Riesgos y controles		
<p><i>10. Aplicación de la gestión del riesgo de ámbito institucional (GRAI)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el párrafo 1342 e) del informe de la EEI se recomienda un desplazamiento importante de la realización de controles previos a la de controles posteriores. 	La Administración respalda la necesidad de un planteamiento de gestión del riesgo de la institución para establecer el nivel adecuado de controles, teniendo en cuenta los riesgos y los costos.	Encargo del estudio sobre gestión del riesgo de la institución en 2009.
Recursos humanos		
<p><i>6. Definir un nuevo papel para la función de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe completo del EE se recomienda que los recursos humanos sean un factor de impulso para la introducción de una gestión del rendimiento basada en resultados y que se dote a los recursos humanos del nivel adecuado de especialización, así como de los instrumentos correspondientes. De esta manera, la función estratégica de los recursos humanos será resultado de una evolución a largo plazo que refleja un mayor grado de madurez de la Organización, una vez que el proceso de reforma se haya culminado con éxito en los próximos tres años. En el párrafo 1342 b) del informe de la EEI se propone la modernización de la División de Gestión de Recursos Humanos de manera que pase a ser más bien un aliado estratégico que elabora estrategias de recursos humanos, asesora y apoya a los niveles superiores de la Administración, que un facilitador de procesos. 	La Administración concuerda con el análisis del EE en el sentido de que la función estratégica de los recursos humanos es fundamental y de que se llegue a la misma a través de un proceso evolutivo. La transformación de la gestión de los recursos humanos en la FAO de una función administrativa a un papel más estratégico y de asesoramiento dependerá en parte de la adquisición de las técnicas y competencias pertinentes por parte del personal de la División de Gestión de Recursos Humanos. Los procesos de recursos humanos que son críticos para la transformación son, entre otros, la gestión del rendimiento, la creación de competencias, la dotación de personal, la estrategia y la comunicación en materia de recursos humanos. La cuantificación exacta de los recursos humanos precisos para desarrollar estos procesos solo podrá determinarse durante la fase 2 del EE, a medida que se realiza un análisis más profundo de cada proceso.	La Administración examinará las capacidades y las necesidades de los profesionales de los recursos humanos en 2009 como parte de la planificación para el PTP 2010-11. 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

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p><i>16. Acabar el marco de competencias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe completo del EE se destaca que la conclusión del marco integrado de competencias es una iniciativa esencial para el nuevo modelo operacional de recursos humanos y se propone que las competencias pasen a ser el elemento clave para la gestión de todos los procesos de recursos humanos: planificación, gestión de funciones, contratación, dotación de personal, evaluación del rendimiento (de acuerdo con la gestión basada en resultados), gestión y elaboración del plan de carrera. <p><i>17. 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)</i></p>		jóvenes profesionales y la dualidad de grados.
Fuentes de los servicios administrativos		
<p><i>8. Transferir actividades transaccionales y de bajo valor añadido al CSC y considerar la posibilidad de una evaluación de la gobernanza actual</i></p>	La Administración ya se ha comprometido a transferir algunas actividades relacionadas con los procesos de compra al CSC y examinará la transferencia de otros servicios administrativos relacionados con las transacciones, según se recomienda en la fase 2 del EE. La Administración prevé que en la fase 2 se examine la actual estructura del CSC y se asesore sobre su adecuación a largo plazo.	La Administración emprenderá un examen de los mecanismos de la gobernanza para el CSC en 2009 y continuará la transferencia de las actividades relacionadas con los procesos de compra, frenando otras transferencias hasta que esté disponible el informe sobre la fase 2.
<p><i>18. Determinar y llevar a cabo sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas para adquirir conjuntamente bienes/servicios comunes (compras para la Sede) y fusionar los servicios de gestión correspondientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe completo del EE figuran más ejemplos de servicios cuyas fuentes se deberían reexaminar. Se propone que la FAO elabore una hipótesis de actividad para la imprenta, los registros y el archivado, la distribución de correo, los 	Los servicios de este grupo no deberían recibir todos el mismo tratamiento y en el informe no se distingue lo suficiente entre ellos. La referencia a la elaboración de una hipótesis de actividad para la externalización de la imprenta no tiene en cuenta que las actividades de impresión externa ya están externalizadas y se desarrollan a través de una licitación competitiva. Se espera que en la fase 2 del EE se distinga entre los servicios de	La Administración se orientará por el resultado del informe de la fase 2 del EE en abril de 2009 y emprenderá, comenzando en 2009, la elaboración de hipótesis de actividad para fuentes alternativas de prestación de servicios (deslocalización, CSC, externalización, asociación, etc.) para aquellos servicios administrativos para los que se determine

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p>servicios lingüísticos y la seguridad mediante: externalización, mejora de los procesos internos, trabajo en asociación con otra organización de las Naciones Unidas o a través de una entidad emanada de las Naciones Unidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el párrafo 1370 del informe de la EEI se indica que los efectivos del personal de seguridad deberían ser objeto de nuevo examen a la luz de los datos de referencia que ponen de manifiesto que la FAO tiene un personal numeroso y se propone subcontratar una parte y buscar algún servicio común con los demás organismos situados en Roma. <p><i>23. Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos</i></p> <p><i>24. Definir un enfoque del estilo de comunicación y la gestión de la documentación que permita reducir las necesidades de impresión y de almacenamiento</i></p>	<p>este grupo y se formulen propuestas específicas. La Administración está dispuesta a examinar formas alternativas de prestación de servicios para cualquier servicio administrativo, siempre que ello mejore la calidad y no incremente el total de costos.</p>	<p>en el EE que resulta adecuado un mayor análisis.</p>
Presupuestación, gestión basada en resultados y finanzas		
<p><i>9. Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En la página 41 del informe completo del EE se observa que resultará necesario aumentar la capacidad del personal local para velar por que las mayores demandas de nuevos procesos de actividad (delegaciones de la Sede, actividades relacionadas con las NICSP) puedan absorberse y tratarse con eficiencia y eficacia. Es necesario mejorar y ampliar el apoyo y la capacitación para los administradores de cuentas de anticipos sobre el terreno. En el párrafo 1363 del informe de la EEI (recomendación 8.14) se recomienda que la dirección de la FAO 	<p>La introducción de las NICSP es un objetivo esencial de la Administración, cuyos beneficios plenos se realizarán cuando los procesos de actividad y los informes sobre los mismos se realicen sobre la base de los valores verdaderamente devengados y la información financiera esté fácilmente disponible y haya pasado a forma parte de la cultura de gestión de los recursos y de adopción de decisiones de la Organización.</p> <p>Si bien se producirán grandes mejoras cualitativas en muchos terrenos como resultado de la introducción de las NICSP, serán necesarios mayores costos para el mantenimiento de determinados procesos nuevos de actividad (recepción, activos fijos,</p>	<p>La Administración observa que existe una estructura de proyecto, que cuenta con recursos para 2008-09 y confirma que las actividades del proyecto de las NICSP continuarán de acuerdo con los planes aprobados. La introducción de las NICSP constituye una tarea considerable que se terminará en un plazo de cuatro años.</p>

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p>utilice la transición hacia las NICSP a fin de lograr importantes eficiencias y mayor eficacia en los sistemas de contabilidad financiera, gestión financiera y apoyo a las decisiones. La Organización debería examinar la introducción de la contabilidad y la presupuestación en EUR y USD, y posiblemente la contabilidad de los fondos extrapresupuestarios en EUR, USD y quizás otras monedas como parte del proyecto de introducción de las NICSP.</p>	<p>inventario) y para satisfacer las necesidades mucho mayores de publicación de informes financieros. La nueva solución de contabilidad sobre el terreno (sustitución de FAS) que se introducirá junto con el proyecto de las NICSP dará como resultado una serie de eficiencias en el registro y la tramitación de las transacciones, y aumentará la autoridad de los administradores en las ubicaciones descentralizadas.</p>	
<p><i>11. Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación que se aplicará tanto al Programa Ordinario como a los fondos extrapresupuestarios.</i> <i>Redactar las directrices institucionales de la FAO para el nuevo modelo de planificación y presupuestación.</i> <i>Definir la nueva estructura del PTP racionalizando el documento y eliminando la actividad de posplanificación.</i> <i>Esbozar el nuevo marco lógico estándar racionalizado para los presupuestos de los "proyectos" (Programa Ordinario y extrapresupuestarios).</i> <i>Definir los requisitos para el nuevo sistema estandarizado de presentación de informes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe completo del EE se llega a la conclusión de que una integración de los recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios en el proceso de planificación y presupuestación debería asegurar una estrategia y una planificación más orientada a resultados, una asignación de recursos más eficaz y eficiente y una simplificación de los procesos de planificación, presupuestación y elaboración de informes. También se propone que los procesos de presupuestación anual y elaboración de informes operacionales se integren en la División de Finanzas. Párrafo 1190 del informe de la EEI (integración de los recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios en 	<p>La Administración considera que la consolidación de la planificación de recursos del PO y extrapresupuestarios es una buena oportunidad para la mejora organizativa, pero también es un proyecto difícil de gestionar en un período de reformas amplias. Se necesitaría una definición clara del papel de la nueva Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de los Recursos.</p> <p>La integración de las actividades de gestión presupuestaria en la función financiera mejorará la gestión financiera general de los recursos de la Organización, proporcionando más coherencia entre la contabilidad de gestión y los informes financieros oficiales. La Administración cree que la introducción de las NICSP apoyará esta integración, ya que resultará necesario determinar y aclarar las exigencias de contabilidad financiera y las de presentación de informes financieros, así como las de presentación de informes presupuestarios, velando por que puedan atenderse ambos aspectos. A su vez, ello redundará en un apoyo de la introducción de la gestión basada en resultados.</p>	<p>La Administración se centrará en el perfeccionamiento del proyecto de elementos del Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio y el PTP 2010-2011, así como en la simplificación del proceso de planificación, incluida la integración de las contribuciones voluntarias. Estos elementos proporcionarán el marco general para la gestión basada en resultados en la FAO. La definición del nuevo sistema de presentación de informes tendría lugar en la segunda mitad de 2009.</p> <p>A lo largo de 2009 la Organización realizará un análisis detallado de los procesos anuales de presupuestación y de los procedimientos actualmente empleados (junto con las repercusiones que les corresponden en los sistemas) con el fin de determinar qué actividades son las más apropiadas para una transferencia a la División de Finanzas, junto con los recursos para realizarlas. Las propuestas para la transferencia de funciones a la División de Finanzas se incluirán en el PTP 2010-11.</p>

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p>el proceso de planificación y presupuestación) y recomendación 7.4 de la EEI (párrafo 1208): creación de una Oficina de Estrategia, del Programa y del Presupuesto.</p> <p><i>12. Determinar las áreas de mejora y definir las medidas para mejorar la gestión basada en resultados (RBM)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Párrafo 1115 del informe de la EEI: el sistema de gestión basada en resultados. 		
Tecnología de la información (TI)		
<p><i>13. Agrupar bajo un oficial jefe de información las funciones relativas a la TI. Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales, por ejemplo, los procedimientos de petición de proyectos/cambios, la gestión de proyectos y los procesos de desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el informe completo del EE se apoya esta recomendación señalando que esta solución permitirá que los clientes tengan un solo punto de contacto para todas las necesidades de TI. La consolidación ayudaría también a mejorar la gestión de conocimientos y la eficiencia operacional, ya que la estructura de “un oficial jefe de información” permitiría un punto de vista más congruente sobre estrategia, presupuesto y control de las compras en el sector de la TI. Los elementos principales son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se deberían mantener en la estructura del oficial jefe de información los oficiales de apoyo en las oficinas regionales y subregionales con el fin de reforzar las capacidades de apoyo desde la Sede y el cumplimiento de todos los procedimientos centrales sobre el terreno. ○ Se debería mejorar y normalizar el proceso de interacción con los clientes para mejorar la gestión de demandas, reducir la fragmentación de aplicaciones y clarificar las responsabilidades. ○ La gobernanza en materia de TI en la Organización debería reforzarse. ○ El proceso de gestión de la información en toda la FAO debería desarrollarse/mejorarse mediante la 	<p>Todas las áreas anteriormente mencionadas (recursos humanos, finanzas, NICSP, presupuestación, gestión basada en resultados y compras) han destacado la necesidad de mejorar e integrar los sistemas de información sobre gestión para apoyar sus necesidades operativas. Con el fin de prestar apoyo a estas funciones, integrar los diferentes sistemas de TI y proporcionar una base para mejorar la información sobre gestión, la Administración considera que la fase 2 será fundamental para abordar específicamente las cuestiones relacionadas con la responsabilidad por los sistemas de planificación institucional de recursos, la propiedad y la coordinación de los proyectos de TI y la capacidad de las unidades operativas de apoyar las iniciativas de TI (planteado por el informe de auditoría externa).</p> <p>Con respecto a la gestión del conocimiento, existe una necesidad de definir claramente la asignación de responsabilidades entre la gestión del conocimiento técnico de la Organización y la prestación de servicios de TI. Este proceso debería producirse a través de una consulta más amplia con los departamentos técnicos, la oficina responsable del intercambio de conocimiento y las oficinas descentralizadas con respecto a sus</p>	<p>Las necesarias medidas de dotación de personal para consolidar la gobernanza de la TI se planificarán en 2009 como aporte al PTP 2010-11.</p>

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p>consolidación de la gestión administrativa y técnica de la información en "un oficial jefe de información". <i>La propiedad del contexto queda bajo la responsabilidad de los Departamentos. Al proceso de gestión de la información dentro de la estructura del oficial jefe de información corresponde la responsabilidad técnica sobre la gestión de datos y el almacenamiento y recuperación de contenidos. El conocimiento de las actividades y las responsabilidades sobre la política de conocimientos no se incluyen en las responsabilidades del oficial jefe de información.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar la gama de servicios de apoyo y de desarrollo de programas facilitada por el centro deslocalizado de KCT en Bangkok realizando una cuidadosa selección de los servicios de TI que deben funcionar en Bangkok. • En el párrafo 1358 del informe de la EEI (recomendación 8.11) se apoya el concepto del oficial jefe de TI y la consolidación de todas las funciones de TI bajo la responsabilidad del mismo. 	<p>funciones y necesidades de gestión de las TI y del conocimiento o de la información. Aunque el EE se centrará en la prestación de servicios de TI, una tarea importante relacionada con esta es la de clarificar la responsabilidad relativa a la cadena de gestión de la información – desde la creación, estructuración y organización de contenidos hasta la difusión y los sistemas y tecnologías de la información que les sirven de apoyo.</p>	
<p><i>14. Mejora de Oracle para la gestión del personal y la infraestructura relativa a la TI en las oficinas descentralizadas (OD)</i></p>	<p>Las funciones para apoyar la gestión de personal se están introduciendo en el sistema de Oracle de manera continua y progresiva y la mejora de los servicios de telecomunicaciones para las oficinas descentralizadas se ha incluido en el PIA con la estimación de su costo.</p>	<p>Mejoras de Oracle y de los servicios de telecomunicaciones para las oficinas descentralizadas según lo especificado en el PIA.</p>
<p><i>15. Diseño del sistema de gestión de la información</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el informe completo del EE se indica la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de la información institucional que añada valor y proporcione información pertinente para las decisiones a los diferentes niveles de la Administración. Un sistema institucional integrado de información sobre la gestión debería apoyar las decisiones de la Administración con el fin de velar por un ciclo cooperativo y eficaz de planificación, presupuestación y 	<p>La Administración apoya esta recomendación y las propuestas iniciales para el desarrollo de un sistema institucional de información sobre la gestión se incluyeron en el PIA.</p>	<p>La fase inicial del proyecto (determinar las necesidades) comenzará en 2009.</p>

Recomendación del resumen de la fase 1 del EE (con texto de apoyo del EE y vinculación con el informe de la EEI)	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
<p>ejecución (gobernanza - funciones de apoyo – departamentos – oficinas descentralizadas). En particular, se debería simplificar y normalizar el proceso de elaboración de informes con respecto a las diferentes necesidades de la Administración para una adopción de decisiones eficaz. En el informe completo también se recomienda desarrollar y mejorar los procesos de gestión de la información en toda la FAO atribuyendo una propiedad y unas responsabilidades claras en lo que respecta a la gestión y al procesamiento de los datos.</p>		
El proceso de compra		
<p>19. <i>Hacer participar al AFSP en las fases iniciales y las actividades de compra (para proyectos)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe de la EEI (párrafo 616) se propone la elaboración de una estrategia general a fin de determinar y obtener un mandato claro para aquellas funciones de emergencia en las que la FAO es fuerte, y este es un campo en el que la participación de la compra en las primeras fases es importante. 	<p>La Administración acepta las recomendaciones. También existe una gran necesidad de definir claramente y compartir en el seno de la Organización las políticas, los procedimientos y las responsabilidades de toda acción de compra, incluidas aquellas que se realizan en respuesta a emergencias.</p>	<p>Realización en 2009 con una revisión o un replanteamiento de los modelos y procesos de los proyectos.</p>
<p>20. <i>Pasar de una gestión de los vendedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación)</i></p>		
<p>21. <i>Racionalizar la logística y los procesos de entrega</i></p>		
<p>22. <i>Potenciar más la capacidad de gestión de las compras locales por parte de los oficiales regionales y locales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> En el informe completo del EE se recomienda que la función de la FAO en el proceso de compra pase de un modelo de control fuertemente centralizado a un modelo operacional más descentralizado, dando un apoyo adecuado a los oficiales regionales y locales. 		

Primeros ahorros estimados

Además de las recomendaciones principales, en el EE se formularon seis recomendaciones para las cuales se apuntó que podían obtenerse ahorros en 6-12 meses después de las decisiones correspondientes a través de algunas medidas e inversiones sencillas.

Recomendación del resumen del EE	Ahorros bienales estimados	Observación de la Administración	Medida para la Administración en 2009
1. Reducir la impresión y eliminar las publicaciones impresas: permitiría ahorrar el alquiler de un almacén	450 000 USD	Cualquier esfuerzo por reducir la impresión y el almacenamiento deberá realizarse sin detrimento de las necesidades de los Miembros. Todas las publicaciones técnicas de la FAO están ya disponibles en soporte electrónico, pero hay una indicación clara de los Estados Miembros, particularmente aquellos que precisan mayormente la asistencia de la FAO, de que también se necesitan copias impresas. Por tanto, se precisaría alguna capacidad externa de almacenamiento para guardar cantidades limitadas con el fin de afrontar necesidades futuras. La Administración considera que el volumen del almacén podría reducirse en un 50 %, aproximadamente.	Examinar las opciones para reducir el espacio de almacenamiento, de acuerdo con las necesidades de los Estados Miembros.
2. Pasar a un registro electrónico y mejorar la gestión del mismo	900 000 USD	La Administración concuerda en las posibilidades de ahorro en este terreno, pero es necesario un examen para determinar si los ahorros previstos pueden conseguirse en el plazo de 6-12 meses desde la adopción de la decisión.	Realizar más inversión en el campo de los registros y elaborar una hipótesis de actividad para importantes reducciones de costos pasando a una gestión totalmente electrónica de los registros.
3. Analizar y consolidar la oportunidad de determinar y realizar sinergias con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en relación con las actividades de compras para la Sede (mejorando y acelerando también el uso de la herramienta de licitación electrónica)	500 000 USD	La Administración acepta la recomendación, que depende de la conformidad de otros organismos.	En 2009 la Administración se coordinará con los organismos interesados para concertar los principios de la compra conjunta y hacer una estimación del potencial y de las modalidades de esta propuesta.

4. Agrupación del personal de la TI de la Organización bajo un oficial jefe de información	450 000 USD	La Administración coincide en el potencial de ahorro, pero es necesario un examen para determinar qué ahorros podrían alcanzarse en el plazo de 12 meses desde la decisión correspondiente, teniendo en cuenta las aclaraciones precisas en relación con la gobernanza de la TI.	La agrupación del personal de TI que actualmente se encuentra en la División de Tecnologías de la Información (KCT) con el de otros departamentos y otras oficinas se planificará en 2009 y cualquier ahorro resultante se incluirá como parte del PTP 2010-11.
5. Racionalización de la estructura de oficiales de tecnología de la información	250 000 USD	La Administración comparte la recomendación.	En 2009 se planificará el envío de personal de TI destacado y cualquier ahorro resultante se incluirá como parte del PTP 2010-11.
6. Racionalización de otras actividades menores en diversos campos	600 000 USD	Se precisa de más información de los consultores antes de formular observaciones de la Administración.	