Junio de 2013

S

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 Alimentación y la Agricultura

CONFERENCIA

38.º período de sesiones

Roma, 15-22 de junio de 2013

Informe final de la Administración sobre la ejecución del Plan inmediato de acción y el proceso de reforma de la FAO

Resumen

- El presente informe de la Administración ofrece una síntesis de la reforma de la FAO desde 2005 hasta 2012 en la que se tratan su historia, los progresos logrados en la aplicación del PIA, la repercusión de la reforma y la integración del trabajo en curso en 2013 en el contexto de una reforma continua e integrada. Dado el amplio alcance del documento, el resumen (párrs. 1-69) se ha elaborado como parte integrante del informe.

Medidas que se proponen a los Comités del Programa y de Finanzas, al Consejo y a la Conferencia

- Se pide al **Comité de Finanzas** que examine la información de carácter financiero contenida en el epígrafe "Información financiera del PIA" de la sección I (párrs. 105 a 119) así como en el epígrafe "Financiación del PIA en 2013" de la Sección III (párrs. 256 a 261) y los anexos correspondientes.
- Se pide a **los Comités del Programa y de Finanzas que en su reunión conjunta** examinen el informe y den la orientación que consideren necesaria al Consejo.
- Se pide **al Consejo** que tome nota de la información proporcionada en el informe y del examen de los Comités de Finanzas y del Programa, y que brinde la orientación que considere oportuna a la Conferencia en su 38.º período de sesiones.
- Se pide a **la Conferencia** que apruebe el informe final de la Administración sobre la ejecución del Plan inmediato de acción y el proceso de reforma de la FAO.

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:
Sr. David Benfield
Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA

Tel. +39 06570 54508

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

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.

mg067s

Índice

Introducción 15

I. Reforma de la FAO 15

Perspectiva histórica 16

Resultados cuantitativos 20

Información financiera del PIA 23

Gastos correspondientes a 2012 25

Principales capítulos de gastos 25

II. Efectos de la reforma 27

Marco de beneficios 27

Clasificación de los beneficios 30

Planificación 30

Ejecución 32

Evaluación 43

Gobernanza 46

III. Más allá de la reforma 49

Disposiciones para la fase posterior al PIA 49

Medidas del PIA que no se habían terminado de aplicar a finales de 2012 49

Beneficios del PIA que no se habían obtenido plenamente a finales de 2012 56

Seguimiento de los avances realizados tras el período de sesiones de la Conferencia de I2013 58

Financiación del PIA en 2013 58

Anexos 61

Anexo I: Contribuciones al Fondo fiduciario del PIA (USD) 61

Anexo II: Relación detallada de gastos correspondientes a 2012 en el marco del PIA (millones de USD) 61

Anexo III: Costos y ahorro en el programa del PIA (millones de USD) 66

Anexo IV: Presupuesto detallado del PIA para 2009-13 y gastos en 2009-12 (millones de USD) 70

Anexo V: Ahorro en el Programa ordinario en relación con el PIA 76

Anexo VI: Nuevo enfoque del cambio de la cultura 78

Anexo VII: Estado de aplicación de las medidas del PIA 81

Siglas 99

Anexos para la Web

Anexo VIII (para la Web): Información sobre los beneficios relacionados con el PIA en su formato y secuencia original

Anexo IX (para la Web): Situación de las medidas del PIA en su secuencia y formato original

Resumen

1. La aplicación del Plan inmediato de acción (PIA) comenzó en 2009 y finalizó en diciembre de 2012. Este informe ofrece una síntesis del proceso de reforma de la FAO en la que se trata su historia, los progresos logrados en la aplicación del PIA, la repercusión de la reforma y la integración del trabajo en curso en el contexto de una reforma continua e integrada.

Breve historia de la reforma

2. La reforma comenzó en noviembre de 2005 cuando el Consejo de la FAO puso en marcha la evaluación externa independiente (EEI) de la Organización, probablemente "la mayor y más ambiciosa evaluación de una organización intergubernamental de ámbito mundial que se haya intentado nunca llevar a cabo"[1] . El mandato de esta evaluación consistía en "determinar el camino que se ha de seguir para afrontar mejor los retos del futuro en un contexto mundial en evolución, incluidas las nuevas necesidades de los Estados Miembros, y situar a la FAO, en función de sus puntos fuertes y ventajas comparativas… (La evaluación) debería contribuir a fortalecer el sentido de unidad y propósito entre los Miembros de la Organización y a la adaptación de la FAO al siglo XXI y los retos futuros"[2].

3. El informe de la EEI contenía 109 recomendaciones y 330 subcomponentes prácticos. Su conclusión era que sin duda alguna el mundo necesitaba a la FAO, pero esta última debía emprender cambios de forma importante y con urgencia para estar en condiciones de enfrentar el siglo XXI y los desafíos futuros. Se indicaba en el informe que la Organización necesitaba un nuevo marco estratégico y que debía invertir en la gobernanza, el cambio de cultura institucional y la reforma de los sistemas administrativos y de gestión, así como emprender una reestructuración que aumentara la eficacia y la eficiencia tanto en la Sede como sobre el terreno.

4. La Conferencia de la FAO, en su período de sesiones de 2007[3], se congratuló por el informe de la EEI y estableció un Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) con el propósito de elaborar un plan inmediato de acción (PIA) que abordara las deficiencias determinadas en la EEI. Durante 2008 el Coc-EEI trabajó con plazos muy restringidos, con el apoyo del personal directivo superior y de funcionarios de todos los niveles de la Organización, para finalizar el Plan inmediato de acción. Menos de 11meses después de la aprobación del informe de la EEI se proporcionó el informe del PIA, que contenía 238 medidas y al que la Conferencia dio su aprobación en un período extraordinario de sesiones celebrado en 2008[4].

5. El equipo de la EEI había señalado[5] que en la FAO existía una burocracia pesada y costosa con servicios financieros y administrativos muy caros, especialmente en lo que atañe a los costos indirectos "ocultos" para la comunidad de usuarios. Recomendó[6] que se emprendiera un examen exhaustivo de todos los aspectos de la gestión y la administración de los recursos humanos y financieros de la Organización. Se encargó a un organismo externo[7] la realización de este examen, cuyo informe final se publicó en abril de 2009. Las recomendaciones del examen exhaustivo, junto con diversas otras medidas[8], se incorporaron al PIA en 2009 a fin de establecer un PIA integrado que contenía 274 medidas.

[1] Párr. 1 del informe de la EEI, C2007/7A.1.
[2] Informe del Grupo de Trabajo entre períodos de sesiones al Consejo en relación con la evaluación externa independiente (EEI) de la FAO, CL 129/10.
[3] C2007/5.
[4] Resolución 1/2008 de la Conferencia.
[5] Párrafo 1221 del informe de la EEI.
[6] Recomendación 8.1.
[7] Ernst & Young.
[8] Tres medidas tempranas del Director General, dos medidas relativas a las comunicaciones sobre el PIA, una sobre el nombramiento del Mediador y una sobre el número de reuniones anuales del CoC-EEI.

Aplicación del PIA

6. La aplicación del PIA comenzó en 2009; durante ese año la Administración aplicó un planteamiento de logros rápidos para abordar las medidas más fáciles de aplicar y menos complejas; a diciembre de 2009 se habían aplicado con buenos resultados 118 medidas del PIA. Sin embargo, la Administración indicó a los Miembros que si bien se había completado casi el 50 % de las 238 medidas originales del PIA esto correspondía aproximadamente al 20 % del programa de reforma de la FAO, ya que la parte del programa del PIA que aún debía aplicarse comprendía muchos proyectos largos y complejos, cuya puesta en práctica plantearía dificultades y requeriría mucho tiempo.

7. Fue, de hecho, en el bienio 2010-11 cuando la ejecución avanzó a pleno ritmo abarcando todo el programa del PIA y se lograron progresos importantes en la realización de los proyectos más largos y complejos. Para finales de 2011 se habían completado 218 medidas del PIA, con lo que quedaba por finalizar en 2012-13 la aplicación de 56 medidas.

8. A principios de 2012, el Director General que acababa de elegirse manifestó su pleno compromiso con la finalización efectiva del proceso de renovación de la FAO pero afirmó, al mismo tiempo, que la Organización no podía seguir reformándose eternamente. Era necesario que el proceso de renovación se concluyera satisfactoriamente lo antes posible, con la finalización de las medidas del PIA en 2012 y su incorporación a la labor de la Organización. El Director General imprimió una nueva orientación a la renovación de la FAO que se centraba en la necesidad de acelerar el proceso de reforma, concentrarse en los beneficios más que en los índices de finalización e incorporar las medidas del PIA al trabajo de la Organización.

9. En diciembre de 2012 finalizó la aplicación del PIA, habiéndose completado la puesta en práctica de 252 medidas. De las 22 medidas del PIA restantes, solo siete requieren aún una actividad considerable, mientras que respecto de otras siete hay pendientes actividades menores que se completarán antes del período de sesiones de 2013 de la Conferencia; hay además tres medidas que en 2012 los Miembros pidieron que se consideraran “aparcadas”, otras tres que deben finalizar los Miembros y, por último, dos medidas que por su propia naturaleza (examen y supervisión del proceso de reforma) no pueden aplicarse antes de que se hayan terminado de aplicar todas las medidas del PIA.

Incorporación

10. La incorporación es el proceso mediante el cual las 22 medidas del PIA y los beneficios conexos se integran en el trabajo ordinario de la Organización, con lo que se asegura que no disminuya la responsabilidad o la rendición de cuentas sobre la finalización de sus actividades. A tal efecto los recursos necesarios, que antes se identificaban como costos recurrentes relacionados con el PIA, se han integrado en los presupuestos correspondientes para 2014-15. Las actividades conexas y sus resultados son parte de las realizaciones y logros de la FAO, mientras que el rendimiento se medirá como parte del sistema general de seguimiento del rendimiento de la Organización.

11. Aunque no es intención de la Administración proporcionar nuevos informes a los Miembros sobre el programa del PIA en su conjunto, se les mantendrá plenamente informados de cuándo finalizarán las actividades pendientes, quién tiene la responsabilidad de garantizar su terminación, quién de supervisar sus progresos y cómo se notificarán los avances a los Miembros. El documento proporciona esta información a los Miembros en relación con cada actividad a fin de que las actividades pendientes se incorporen plenamente al trabajo en curso de la Organización.

Financiación del PIA

12. La aplicación del PIA comenzó en 2009, es decir en medio de un bienio, de manera que el primer año debió financiarse mediante contribuciones voluntarias. Se estableció un fondo fiduciario y se solicitaron contribuciones a los Miembros. Se recibieron contribuciones por valor de 9,15 millones de USD, las que sumadas a contribuciones voluntarias procedentes de otras fuentes aportaron un presupuesto de 12,37 millones de dólares para la aplicación del PIA en 2009.

13. En 2010-11 y 2012-13 se proporcionaron recursos con cargo a las cuotas asignadas a los Miembros: 44,91 millones de USD en 2010-11 y 49,69 millones de USD en 2012-13. Los recursos brutos totales proporcionados para financiar la aplicación del programa del PIA ascienden, por tanto, a 106,97 millones de USD. El programa del PIA ha generado ahorros por un total de 15,88 millones de USD, con lo que el presupuesto neto destinado a la aplicación del PIA en el período 2009-2013 se eleva a 91,09 millones de USD.

14. A finales de 2012 se habían gastado en el programa del PIA 75,88 millones de USD. Si se restan los gastos totales al presupuesto bruto total (y se toman en cuenta los 3,45 millones de USD en concepto de fondos no gastados a finales de 2011 que no se trasladaron al año siguiente, sino que contribuyeron a los ahorros por eficiencia) se obtiene un saldo de 27,64[9] millones de USD que se ha tenido plenamente en cuenta en el plan de gastos del PIA para 2013.

Repercusión de la reforma

15. El equipo de la EEI era consciente[10] de la enorme tarea que suponía acometer sus recomendaciones, y de que la mayoría de los programas de cambio orgánico fracasaban y eran abandonados calladamente y sin ceremonias. Observó, sin embargo, que si se lograba aplicar sus propuestas se lograría que la FAO fuera realmente adecuada para el siglo XXI y se habría fijado una nueva norma de excelencia en las organizaciones multinacionales.

16. El Plan inmediato de acción se organizó en cuatro secciones, lo que constituía una estructura excelente para un plan de acción de reforma; sin embargo no se trataba de una estructura adecuada para la adopción de medidas por parte de la Administración, ya que esta necesitaba asignar la dirección de las distintas medidas del PIA a los funcionarios directivos superiores encargados de la esfera funcional correspondiente. Por consiguiente la Administración de la FAO organizó el PIA en 29 proyectos, cada uno de los cuales representaba una esfera funcional y era dirigido por el funcionario directivo superior que tenía a su cargo dicha esfera funcional.

17. Por otra parte, ni la estructura original del PIA ni sus 29 proyectos proporcionan un entramado apropiado para el examen de las repercusiones del Plan desde el punto de vista de las ventajas de la reforma para la Organización. El motivo de ello es que, con frecuencia, una medida contenida en una parte del PIA produce efectos benéficos en otra parte.

18. Lo que se requería era una estructura que reflejara el flujo de trabajo a través de la Organización para poder describir, en cada fase, el efecto benéfico en dicho flujo de trabajo. Tal estructura es el marco de beneficios construido en 2012 (véase la figura a continuación) para describir el flujo de trabajo a través de la Organización.

[9] 106,97 millones de USD menos 75,88 millones de USD menos 3,45 millones de USD = 27,64 millones de USD.
[10] Informe de la EEI, párrafos 119-120.

Marco de beneficios

19. El Marco de beneficios comprende cuatro áreas (cuadrantes) de actividad que representan el ciclo de trabajo de la Organización, a saber:

i) Planificación: cómo elabora la FAO sus objetivos y cómo planifica su labor.

ii) Ejecución: cómo utiliza la FAO sus activos y sus recursos (personal, cobertura mundial, conocimientos, asociaciones, administración, finanzas) para prestar sus servicios.

iii) Evaluación: cómo supervisa la FAO sus resultados y cómo los notifica a la Administración y a los Miembros.

iv) Gobernanza: de qué manera los Miembros de la FAO le proporcionan supervisión y orientación.

Planificación: cómo elabora la FAO sus objetivos y cómo planifica su labor

20. El objetivo primordial de la reforma de la FAO es el de transformarla en una organización cuya gestión esté orientada a la obtención de resultados. Para ello se precisa una articulación clara de los objetivos de los Miembros así como la formulación y realización de resultados mensurables con una repercusión clara.

21. Con respecto a la articulación clara de los objetivos de los Miembros, en 2009 la Conferencia estableció para la FAO un enfoque basado en los resultados que comprende objetivos estratégicos (logros relativos al desarrollo que contribuyen a la realización de las metas mundiales), objetivos funcionales (el entorno propicio para la labor de la FAO), funciones básicas (los medios de acción que ha de emplear la FAO para lograr los resultados) y resultados de la Organización (el resultado de la labor de la FAO, medido por indicadores y objetivos).

22. De todas formas se reconoció que cambios de esta magnitud requerirán más de un bienio para aplicarse y ser plenamente operativos; además, el examen del Marco estratégico de la FAO es parte del sistema establecido de planificación, programación y presupuesto introducido por la Conferencia en su 36.º período de sesiones, en noviembre de 2009[11].

23. En 2012 el Director General puso en marcha el proceso de reflexión estratégica para establecer las tendencias mundiales que, según se prevé, determinarán las condiciones del desarrollo agrícola; los desafíos principales extrapolados de dichas tendencias, y los atributos esenciales, funciones básicas y ventajas comparativas de la FAO en relación con los principales retos. Como resultado del proceso se elaboraron los cinco objetivos estratégicos para el trabajo futuro de la Organización, extrapolados de los desafíos principales y del análisis de las ventajas comparativas de la FAO. El proceso se emprendió en forma holística e inclusiva, con la participación de funcionarios y personal directivo de la Sede y las oficinas descentralizadas y por medio de consultas con una vasta gama de asociados externos. Todo el proceso se basó en el diálogo amplio con los Miembros de la FAO en los períodos de sesiones de los órganos rectores, con aportaciones de las conferencias regionales para garantizar que se tuvieran plenamente en cuenta las prioridades regionales.

24. El resultado es que la FAO cuenta ahora con un procedimiento para elaborar objetivos estratégicos basados en las tendencias y desafíos mundiales en el ámbito de su mandato, que refleja las prioridades regionales y toma en cuenta las competencias técnicas y ventajas comparativas de la Organización. Con estas prioridades limitadas y específicas, y con objetivos y funciones definidos claramente, la FAO puede dirigir más eficazmente su trabajo a la obtención de los logros que los Miembros desean, con un efecto claro y mensurable de sus productos y servicios en los beneficiarios del trabajo de la Organización.

25. Una vez determinados los objetivos es necesario producir planes que reflejen contribuciones efectivas y mensurables de la Organización para conseguir esos objetivos en el marco de los recursos disponibles. Para ello es preciso adoptar una visión más global de las fuentes de financiación y considerar cabalmente tanto las cuotas asignadas como las contribuciones voluntarias a la hora de elaborar los planes bienales en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP).

26. El ciclo del programa y el presupuesto se reestructuró en 2010; asimismo se modificó la estructura de los períodos de sesiones de los órganos rectores para adaptarla al nuevo calendario de adopción de decisiones. Se utilizaron los ámbitos prioritarios de repercusión para comunicar las esferas prioritarias a efectos de la financiación voluntaria. En 2014-15, los propios objetivos estratégicos constituirán los ámbitos prioritarios de repercusión para la movilización de recursos.

27. A efectos de transformar el Marco estratégico revisado en un conjunto de resultados significativos y mensurables que deben obtenerse en el ámbito nacional, regional y mundial, la FAO está implantando medidas institucionales para completar la transición de la formulación de resultados en un marco lógico estático al planteamiento más estratégico de gestión orientada a los resultados, como proceso de mejora continuo.

Ejecución: cómo utiliza la FAO sus activos y sus recursos para prestar sus servicios

28. Se obtienen mejoras y beneficios en la ejecución gracias al empleo mejor orientado de los activos de la Organización: fuerza de trabajo, cobertura mundial, asociaciones, conocimientos, administración y finanzas.

29. A efectos de mejorar la ejecución gracias a la excelencia de los servicios del personal es preciso que los empleados trabajen en un entorno propicio y dispongan de los conocimientos y experiencia necesarios para ejecutar más eficazmente el mandato de la FAO.

---

[11] Resolución 10/2009 de la Conferencia.

30. El cambio que ha posibilitado el PIA es la transición a una Organización cuyo presupuesto, gestión y evaluación se basan en su contribución tangible a sus objetivos estratégicos, para lo cual se necesita un entorno de trabajo propicio en estrecha sintonía con los objetivos estratégicos. El Equipo de cambio de la cultura trabajó con funcionarios de toda la Organización a fin de elaborar una visión interna que describiera este entorno propicio en el que el personal desea trabajar; asimismo se modificó el programa de cambio de cultura relativo a 2013 para integrar más cabalmente el entorno de trabajo con el marco basado en los resultados, y para armonizar la cultura de cambio con los nuevos métodos de trabajo necesarios a fin de obtener mejores resultados con respecto a los objetivos estratégicos.

31. Se han obtenido muchos logros en cuanto al aumento de los conocimientos y experiencia del personal, en particular la asignación de más recursos a la capacitación, la contratación de profesionales jóvenes y la introducción de un sistema de evaluación del rendimiento que se ha extendido a todo el personal y que vincula su trabajo a los objetivos estratégicos de la Organización. Sin embargo, aún se requerirán mejoras para adaptarse al entorno en evolución en que trabaja la FAO, así como al nuevo sistema de gestión mediante matrices; tomar en cuenta tanto el trabajo en equipos multidisciplinarios como el rendimiento individual; e integrar la información sobre el rendimiento del personal con las decisiones administrativas a efectos de reconocer y premiar la excelencia y seguir de cerca los casos de rendimiento insuficiente.

32. Como resultado de las medidas mencionadas el personal tiene ahora una comprensión más cabal de su propia contribución al logro de las metas de la Organización, a la vez que el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) ha mejorado la rendición de cuentas individual sobre los resultados. La edad media en el momento de la contratación, el equilibrio entre hombres y mujeres y el equilibrio geográfico han mejorado gracias a la contratación de profesionales jóvenes, y la estructura jerárquica se ha reducido gracias a la disminución de estratos en los puestos de directores.

33. Se ha retrasado la elaboración del marco de competencias que proporciona la base para la formación estructurada del personal y la evaluación mejorada de su rendimiento, siendo esta una de las medidas del PIA relacionadas con los recursos humanos que no llegaron a completarse en 2012. Se ha alcanzado el objetivo de duplicar, con respecto a la situación previa al PIA, el número de funcionarios sometidos a rotación, y se ha terminado de elaborar un proyecto de política de rotación del personal; sin embargo la finalización de dicha política compete al nuevo Director de la Oficina de Recursos Humanos (OHR), previéndose que se complete para principios de 2013.

34. En la esfera de los recursos humanos se han logrado, en el conjunto, progresos considerables y beneficios asociados a tales progresos, pero el avance ha sido más lento de lo previsto a causa de las extensas pero necesarias consultas con el personal y sus asociaciones que requieren, por su propia naturaleza, los cambios que tienen consecuencias para el personal de la FAO. A causa de ello hay beneficios que aún no se han logrado, en particular el enriquecimiento de la experiencia del personal gracias a la rotación entre la Sede y las oficinas descentralizadas, una reducción del tiempo de contratación de los funcionarios y unas decisiones más acertadas en materia de contratación y reasignación que se basen en las aptitudes y competencias requeridas para cada cargo, reflejadas en perfiles de puestos basados en las competencias.

35. Desde el punto de vista de la cobertura mundial se han introducido cambios importantes con el fin de potenciar la capacidad de ejecución de las oficinas descentralizadas de la FAO. Se consolidó la función fundamental de las oficinas regionales en la supervisión de las oficinas descentralizadas y los programas en las regiones, lo que permitió mejorar el establecimiento de las prioridades regionales y puso a las oficinas descentralizadas en condiciones de responder con mayor puntualidad y eficacia a las prioridades de sus regiones.

36. Se introdujeron mejoras importantes en las instalaciones y servicios de telecomunicaciones y videoconferencias, de modo que actualmente la FAO trabaja de manera más integrada entre las distintas localidades geográficas, con la plena participación de los

Representantes Regionales/Subdirectores Generales en los procesos de adopción de las decisiones institucionales de la Organización. Junto con la función reforzada de las conferencias regionales, ello ha conducido a mejorar la orientación, el equilibrio y la sinergia entre las inquietudes en el plano mundial, regional, subregional y nacional.

37. Se modificaron las secciones del Manual que regulan las adquisiciones para situaciones de emergencia y se revisaron las cartas de acuerdo a fin de potenciar la capacidad de las oficinas de campo mediante una mayor delegación de autoridad; asimismo se introdujo un programa de formación amplio en las oficinas descentralizadas con el fin de fomentar la capacidad disponible en ellas y asegurar la aplicación correcta de las nuevas políticas. La consecuencia es que las oficinas en los países están en condiciones de ejecutar los proyectos con más puntualidad y acusan menos retrasos en la adquisición de los bienes y servicios necesarios.

38. La descentralización de la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT) dio los resultados previstos, con tiempos de aprobación más breves y una mayor armonización de los proyectos del PCT con las prioridades nacionales.

39. Una vez que se haya completado, a mediados de 2013, el establecimiento de un sistema administrativo único de toda la Organización (el Sistema mundial de gestión de recursos, o SMGR), estas oficinas tendrán acceso a información operativa y financiera más exacta, oportuna y pertinente que redundará en una mayor capacidad de ejecución de la FAO sobre el terreno.

40. En cuanto a las asociaciones, se han elaborado estrategias y principios rectores para mejorar la colaboración con el sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, el sector privado y los organismos con sede en Roma. Se ha incrementado la colaboración entre los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en el marco de los cuatro pilares y las esferas prioritarias de la estrategia conjunta para la colaboración establecida en las “Orientaciones para la colaboración entre los organismos con sede en Roma”.

41. En la esfera de la colaboración administrativa los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma establecieron un Equipo de adquisición y contratación conjuntas que, además de realizar ahorros monetarios al agregar el poder adquisitivo de las tres organizaciones, ha aumentado la colaboración entre los organismos con sede en Roma y ha proporcionado una oportunidad de compartir ideas y estrategias innovadoras.

42. En el PIA también se pedía a la FAO que estableciera asociaciones nuevas o renovadas, y se proporcionó apoyo para potenciar la capacidad de la Organización de colaborar con actores no estatales en el ámbito nacional. Se elaboraron estrategias que facultaron a las organizaciones de productores para transformarse en proveedores de servicios equitativos, inclusivos y eficientes en determinados países. Asimismo se brindó apoyo a la Alianza contra el Hambre y la Malnutrición para otorgar, en función de la demanda, donaciones de mediana envergadura a alianzas nacionales contra el hambre y la malnutrición en países en desarrollo y para establecer alianzas regionales.

43. Como consecuencia de ello la FAO se encamina hacia un logro más efectivo de los resultados buscados gracias a sus asociaciones con los organismos que tienen sede en Roma, con otras entidades de las Naciones Unidas, con la sociedad civil y con el sector privado basadas en las ventajas comparativas de los asociados y las metas específicas de la FAO que comparte con ellos. Asimismo se ha reducido el costo de la administración como resultado de la mayor colaboración entre los organismos con sede en Roma.

44. El logro concreto más importante en el ámbito administrativo fue la elaboración del SMGR, que reunió cinco elementos:

i) una plataforma tecnológica a través de la cual la FAO podría ajustarse a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP);

ii) una actualización del sistema administrativo de toda la Organización mediante la cual podrían introducirse procedimientos simplificados (por ejemplo, flujos de trabajo de aprobación electrónica en lugar de los procedimientos que utilizan papel);

iii) supresión de los sistemas de contabilidad separados para la Sede y las oficinas en los países;

iv) una plataforma tecnológica y un sistema informático nuevos para mejorar los procedimientos de la FAO en materia de viajes;

v) una actualización del sistema Oracle de la FAO a la última versión, que cuenta con el pleno respaldo de la Oracle Corporation.

45. El resultado es que se dispone ahora de un sistema administrativo de toda la Organización, que proporciona información coherente y precisa sobre las cuestiones financieras y operacionales. A mediados de 2013 dicho sistema será accesible para toda la Organización, al haberse actualizado para tal fin la infraestructura de comunicaciones de la FAO.

46. Por otra parte, ciertas recomendaciones del PIA no se pusieron en práctica y aún debe completarse el trabajo correspondiente. El Manual de la FAO es uno de los mecanismos primordiales para facilitar la comprensión del personal sobre los procedimientos administrativos y la reglamentación. La Administración había indicado a los Miembros[12] que, dado que muchas disposiciones del Manual eran de carácter interinstitucional y abordaban cuestiones de naturaleza compleja, toda iniciativa dirigida a "reescribirlas" y simplificarlas debería contemplarse con la mayor prudencia posible. Sin embargo los Miembros, aun teniendo en cuenta las preocupaciones de índole legal manifestadas por la Secretaría, pidieron que se procediera a la revisión del Manual de la FAO y que a tal efecto se tuvieran en cuenta otras experiencias, como la experiencia del Gobierno de México sobre una gestión más eficaz de los servicios públicos.

47. Además de las mejoras cualitativas, la simplificación de los procedimientos administrativos permitió obtener ahorros considerables; la cifra total de los ahorros del programa ordinario relacionados con el PIA en el período 2009–2013 asciende a 15,88 millones de USD. Las esferas en que se han generado mayores ahorros relacionados con el PIA son las siguientes:

i) Compras y contrataciones: ahorros de 4,6 millones de USD, principalmente gracias a los costos más bajos obtenidos en la Sede para bienes y servicios contratados conjuntamente con los otros organismos que tienen su sede en Roma.

ii) Registro: ahorros de 3,5 millones de USD resultantes sobre todo de la mayor automatización y la eliminación de puestos asociada a la misma.

iii) Viajes: ahorros de 2,3 millones de USD, principalmente gracias a las mejoras en la tramitación de viajes y la reducción de los gastos de viaje y hoteles en el marco de un planteamiento elaborado junto con los otros organismos con sede en Roma.

48. Además de los ahorros del programa ordinario relacionados con el PIA, en otras dos esferas se lograron aumentos de eficiencia que no se presentaron como ahorros:

i) Reducción de estratos en la estructura de la Sede: permitió obtener aumentos de eficiencia sustanciales al abolirse en la Sede un total de 40 puestos de la categoría de directores. Los aumentos de eficiencia logrados gracias a dicha reducción de estratos ascienden a 37,9 millones de USD en el período 2009-2013. Se describen como aumentos de eficiencia y no como ahorros porque, con el pleno acuerdo de los Miembros, estos recursos se han reprogramado destinándose al trabajo técnico de la Organización.

[12] CL 145/10, párr. 18.

ii) Descentralización del Programa de cooperación técnica. La descentralización del PCT dio lugar a aumentos de eficiencia por valor de 0,9 millones de USD resultantes de la redistribución de puestos de la Sede entre esta y las regiones. Se describen como aumentos de eficiencia y no como ahorros porque estos recursos se han reprogramado en los proyectos técnicos del PCT.

49. Por consiguiente, los mayores beneficios financieros consisten en ahorros del programa ordinario por un total de 15,88 millones de USD y aumentos de eficiencia por un total de 38,8 millones de USD, asociados a las medidas en que se reprogramaron los recursos correspondientes.

Evaluación: cómo supervisa la FAO sus resultados y cómo los notifica a la Administración y a los Miembros

50. Se abordaron los mecanismos que aplica la FAO para asegurarse de que sus activos y recursos se centren y orienten hacia la obtención de los logros previstos de la Organización. Recordando que el objetivo general de la reforma de la FAO es transformar a la Organización en una entidad que se gestiona en función de los resultados, la evaluación es el proceso de seguimiento y notificación sobre el rendimiento de la Organización.

51. En lo que atañe al seguimiento del rendimiento, la introducción del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) ha vinculado el rendimiento del personal a los objetivos de la Organización y todos los jefes supervisan periódicamente el plan de trabajo para determinar los riesgos existentes y mejorar la ejecución del programa. La evaluación del final del bienio 2010-11, publicada en el Informe sobre la ejecución del programa relativo a 2010-11, proporcionó un análisis completo de los logros y las oportunidades determinadas de mejorar el rendimiento de la Organización.

52. Una ampliación importante del Sistema integrado de información de gestión mejoró la calidad de los datos operativos de la FAO así como el acceso a los mismos, al proporcionar numerosos informes en línea que antes requerían mucho más trabajo y estaban expuestos a errores; asimismo se han puesto a disposición de las oficinas descentralizadas los informes de los responsables del presupuesto de las oficinas sobre el terreno, facilitándose así una supervisión más adecuada del presupuesto del programa ordinario y las actividades extrapresupuestarias.

53. Ha mejorado además la presentación de la información de seguimiento, y la Organización ha aumentado su capacidad de supervisar los resultados dentro del marco basado en los mismos. Los funcionarios comprenden más a fondo su contribución individual a los resultados y la rendición de cuentas sobre ellos, habiéndose facilitado también la adopción de decisiones sobre el terreno.

54. No obstante, en un examen interno del sistema de gestión basada en los resultados (GBR) realizado a finales de 2011 se estableció que, si bien se habían logrado beneficios, era necesario fortalecer el marco de resultados de la FAO. El examen indicó que muchos de los resultados de la Organización y de sus indicadores contenidos en el Plan a plazo medio no eran mensurables; recomendó además que el nivel de rendición de cuentas se elevara de las realizaciones a los logros, respaldando así un cambio en la tradicional “cultura de silos” de la Organización.

55. La gestión basada en los resultados es un proceso de aprendizaje, y el examen interno constituía una oportunidad de extraer enseñanzas e introducir mejoras. Se está haciendo lo posible por obtener indicadores del rendimiento más mensurables, a fin de asegurar una notificación más exacta de los logros y reforzar los vínculos entre medios y fines al garantizar la viabilidad financiera de los resultados previstos en consonancia con las recomendaciones del examen interno. La introducción y adopción de cambios de esta envergadura requerirá un tiempo considerable; el Plan a plazo medio para 2014-17 proporciona un marco renovado para estos esfuerzos.

56. Dos importantes medidas del PIA que contribuyen a mejorar la eficacia de la supervisión del rendimiento (la observancia de las IPSAS y la gestión del riesgo institucional) no se habían completado a finales de 2012, por lo que aún debían lograrse los importantes beneficios previstos en esas esferas. Cuando se proporcione información financiera conforme a las IPSAS esta dará mayor respaldo a la supervisión, la adopción de decisiones y la planificación en el ámbito financiero y redundará en la mejora del control financiero y la gestión de los activos de la Organización. Se espera la finalización de esta actividad en 2013 para contar con un seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización, basado en la plena integración de las prácticas de evaluación del riesgo.

57. En lo que atañe a la comunicación sobre el rendimiento, se estableció la función de evaluación como oficina independiente y se incrementó su presupuesto en consonancia con los objetivos, ampliándose además la actividad de la Oficina del Inspector General para que abarcara todas las áreas de riesgo principales de la Organización con arreglo a un proceso mejorado de planificación en función del riesgo.

58. Como resultado de ello se han reforzado la credibilidad, la cobertura y la independencia de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación de la FAO, y ha mejorado la notificación del rendimiento de la Organización gracias a auditorías completas basadas en el riesgo que lleva a cabo la Oficina del Inspector General en las principales esferas operativas.

59. También se ha logrado mejorar la estructura del Informe sobre la ejecución del programa (PIR), siendo el relativo a 2010-11 el primer PIR elaborado en el marco del nuevo sistema de presentación de informes basados en los resultados. En diciembre de 2012 el Consejo se congratuló por el PIR 2010-11, pidió que los PIR subsiguientes fueran más concisos y orientados y recomendó algunas mejoras en los PIR futuros como parte del proceso de mejora constante.

Gobernanza: de qué manera los Miembros de la FAO le proporcionan supervisión y orientación

60. Los beneficios de las reformas de la gobernanza son una esfera que debe ser objeto de evaluación por parte de los Miembros más que de un informe de la Administración, y una medida del PIA (2.74) indica que la Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza con un examen independiente como aporte a este proceso. Sin embargo, al igual que en otros ámbitos como el marco de beneficios, la Administración formula comentarios sobre los logros alcanzados en el marco de la reforma de la gobernanza y hace observaciones sobre los beneficios resultantes.

61. Los logros relativos al establecimiento de una orientación mundial comprenden cambios en la estructura de los programas de los períodos de sesiones de la Conferencia, los comités técnicos y las conferencias regionales dirigidos a asegurar que estos órganos examinen sistemáticamente la situación mundial para brindar orientación sobre los ámbitos en que se requiere la acción de la FAO. Se especificaron las funciones y líneas de rendición de cuentas de las conferencias regionales, que deben presentar informes al Consejo[13] sobre las cuestiones programáticas y presupuestarias y a la Conferencia sobre los asuntos normativos y reglamentarios. Esto ha mejorado las aportaciones regionales al PTP y asegura que se recaben las opiniones regionales sobre todas las cuestiones normativas importantes. Análogamente se potenciaron el papel y las líneas de rendición de cuenta de los comités técnicos, a fin de facilitar sus aportaciones al Consejo, sobre las prioridades de la FAO, y a la Conferencia sobre las cuestiones normativas y reglamentarias de alcance mundial.

62. Como resultado de ello ha aumentado la coherencia de las políticas en lo que atañe a la situación mundial de la alimentación y la agricultura, ya que los órganos rectores de la FAO se centran de manera más efectiva en los temas que tienen un efecto directo en la gobernanza

[13] Por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

mundial del sector, y el programa de políticas que los órganos rectores de la FAO establecen para la Organización resulta más eficaz en el plano mundial. Además, las conferencias regionales y los comités técnicos brindan un respaldo más eficaces a la FAO para la obtención de los logros previstos.

63. En cuanto al aumento de la confianza y el respeto mutuo y la mayor transparencia y responsabilidad tanto entre los Miembros como entre estos y la Administración, los períodos de sesiones del Comité de Finanzas (FC), el Comité del Programa (PC) y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) se han abierto a la participación de observadores sin derecho de voz; además, la función activa de facilitación que desempeña el Presidente del Independiente Consejo ha agilizado las consultas entre los Miembros.

64. Los logros obtenidos en cuanto a la supervisión de la gobernanza son: la aclaración de las funciones de los distintos órganos rectores, el establecimiento de un nuevo calendario para sus períodos de sesiones que respalda más eficazmente la planificación del trabajo, la elaboración de programas de trabajo plurianuales para los mayores órganos rectores, y mejoras en los informes del FC, el PC, el Consejo y la Conferencia que aseguran la exposición más clara de sus conclusiones y decisiones.

65. El resultado es una mayor eficacia y eficiencia del ciclo del programa de la FAO resultante del calendario más apropiado de los períodos de sesiones de sus órganos rectores; además estos prestan un apoyo más eficaz a la Organización para obtener los logros deseados, gracias a la definición más clara de su ámbito de acción y responsabilidades y a la mejor planificación de sus programas.

Resumen de los beneficios obtenidos

66. Si bien se han indicado más de 300 beneficios del PIA[14], el núcleo de la reforma de la FAO está constituido por un pequeño grupo de medidas clave del PIA y por los beneficios derivados de estas. El efecto global que producen es mayor que el de la suma de sus partes y proporcionan, en su conjunto, una base sostenible para la reforma. Se refuerzan recíprocamente y tienen un efecto multiplicador desde el punto de vista de su repercusión:

i) el establecimiento de un marco basado en los resultados que incluye la elaboración, en forma participativa y en colaboración, de objetivos estratégicos basados en las necesidades reales del mundo, las prioridades regionales y las ventajas comparativas de la FAO;

ii) el marco basado en los resultados que requiere que estos objetivos estratégicos se traduzcan en resultados tangibles que debe lograr la Organización;

iii) el uso selectivo de los recursos de la FAO para alcanzar estos resultados por medio del compromiso y la participación plenos de su personal, aprovechando a fondo su cobertura mundial y asociándose con otros actores;

iv) el seguimiento y evaluación del rendimiento de la Organización en la obtención de estos resultados;

v) la rendición de cuentas efectiva sobre la medida en que se han alcanzado estos resultados tangibles.

67. Se ha comunicado la obtención de logros y beneficios en todos estos ámbitos. Sin embargo, los grandes cambios no son fáciles y la Administración era consciente de que se requeriría más de un bienio para realizarlos en su totalidad, puesto que la FAO atravesaba un proceso de aprendizaje. Esto vale especialmente para la transición al nuevo marco basado en resultados, que en todas las organizaciones requiere más de un bienio, y para los cambios que tienen repercusiones en el personal que, por su propia naturaleza, exigen más tiempo y más consultas antes de concluirse.

[14] Estos beneficios se describen en el Anexo VIII para la Web del presente informe.

68. En todo caso, muchos elementos clave de la nueva orientación descrita en el Plan a plazo medio (PPM) para 2014-17 y en el PTP para 2014-15 se han hecho posibles gracias al trabajo realizado en el marco del PIA, que sentó las bases del cambio destinado a transformar a la FAO en una organización cuyo presupuesto, gestión y evaluación se basan en su contribución tangible a sus objetivos estratégicos.

69. El equipo de la EEI observó que el fruto de una aplicación eficaz sería una FAO realmente adecuada para el siglo XXI y establecería una nueva norma de excelencia para las organizaciones multinacionales. La Administración no considera que la FAO haya establecido, todavía, una nueva norma de excelencia para las organizaciones multinacionales. Lo que sí opina la Administración es que la reforma de la FAO ha alcanzado logros sólidos y concretos, y obtenido beneficios, que la sitúan en una posición sólida para seguir avanzando en un programa de cambios para la transformación que, una vez completado, representará la excelencia para las organizaciones multinacionales.

Introducción

71. En el presente informe se ofrece un resumen del programa completo de reforma del PIA, desde 2009 hasta 2012. El informe se divide en tres secciones.

i) En la **Sección I** se proporciona información sobre el programa general de **reforma de la FAO**, su evolución y los progresos realizados en la adopción, financiación y finalización de las medidas correspondientes.

ii) En la **Sección II** se abordan los **efectos de la reforma** en general, facilitando información sobre sus logros y beneficios con objeto de que los Miembros puedan evaluar las repercusiones del programa de reforma.

iii) En la **Sección III** se presenta una visión de conjunto que va **más allá de la reforma** y muestra cómo se incorporarán en la labor de la Organización las medidas del PIA que no se hayan completado a finales de 2012, así como los beneficios del PIA que no se hayan obtenido todavía, y cómo se informará a los Miembros al respecto.

I. Reforma de la FAO

72. En esta sección se abordan el proceso de reforma de la FAO y los progresos realizados en la adopción, financiación y finalización de las medidas correspondientes.

73. El objetivo es proporcionar una sinopsis sobre la reforma de la FAO en su conjunto, y unos criterios para que los Miembros puedan evaluar los efectos de la reforma en la Organización, tal y como se señala en la Sección II. Esta sección se divide en tres apartados:

i) **Perspectiva histórica**: en este apartado se aborda brevemente el proceso de reforma de la FAO desde que se inició en 2005 hasta finales de 2012, cuando se concluyó el PIA.

ii) **Resultados cuantitativos**: en este apartado se proporciona información sobre las medidas del PIA que han sido completadas con objeto de que los Miembros puedan desempeñar su función de supervisión.

iii) **Información financiera del PIA**: en este apartado se ofrece información financiera sobre el período comprendido entre 2009 y 2013, con datos pormenorizados desglosados por proyectos y medidas del PIA.

Perspectiva histórica

74. El proceso de reforma de la FAO se puede dividir en cuatro fases principales:

i) **La evaluación externa independiente (EEI)**: desde la decisión de realizar una EEI en 2004 hasta la aprobación del informe de la EEI por la Conferencia de la FAO en noviembre de 2007[15].

ii) **La elaboración del PIA**: el período de 2008, desde la aprobación del informe de la EEI hasta la determinación del "camino que se ha de seguir", es decir, la aprobación del PIA en el período extraordinario de sesiones de la Conferencia, celebrado en noviembre de 2008.

iii) **La ejecución del PIA**: el período de 2009 a 2011 en el que los Miembros y la Administración ejecutaron el programa del PIA (incluida la integración de los resultados del examen exhaustivo realizado en abril de 2009 que dio lugar al programa integrado).

iv) **La nueva dirección**: el período transcurrido a lo largo de 2012, cuando se aceleró el programa del PIA, que se concluyó en diciembre de 2012.

La EEI (2004-2007)

75. El Consejo, en su período de sesiones de noviembre de 2004, tomó la decisión de realizar una evaluación independiente de la FAO. Las razones que llevaron a los Estados Miembros de la FAO a realizar la EEI eran, en general, "[...] fortalecer y mejorar la FAO, teniendo en cuenta los resultados conseguidos por la Organización en el desempeño de su mandato. En ese sentido, el proceso de evaluación representaba la contribución de la FAO a los esfuerzos globales de la comunidad internacional para fortalecer el sistema de las Naciones Unidas mediante las reformas adecuadas [...]"[16].

76. En noviembre de 2005, el Consejo de la FAO emprendió la primera EEI de la Organización, probablemente "[...] la mayor y más ambiciosa evaluación de una organización intergubernamental de ámbito mundial que se haya intentado nunca llevar a cabo"[17]. El mandato de esta evaluación dejó claro que esta tarea debería trascender el marco de las evaluaciones habituales (que se centran sobre todo en los resultados, el rendimiento, etc.), ya que se presta especial atención a la labor sobre la definición de la naturaleza de la propia Organización. En concreto, el mandato de la evaluación consistía en:

> "[...] determinar el camino que se ha de seguir para afrontar mejor los retos del futuro en un contexto mundial en evolución, incluidas las nuevas necesidades de los Estados Miembros, y situar a la FAO, en función de sus puntos fuertes y ventajas comparativas […]. (La evaluación) debería contribuir a fortalecer el sentido de unidad y propósito entre los Miembros de la Organización y a la adaptación de la FAO al siglo XXI y los retos futuros"[18].

77. El mandato constaba de cuatro componentes relacionados entre sí, que proporcionaban el marco conceptual del análisis. En concreto:

i) **La labor técnica**: Bajo esta denominación se incluía la labor normativa, operativa y técnica de la FAO.

ii) **La gestión, administración y organización**: Este ámbito comprendía todos los aspectos relacionados con la planificación y la programación, los sistemas presupuestarios, administrativos y financieros, la estructura orgánica (incluidas las

[15] Resolución 5/2007 de la Conferencia.
[16] Fragmento del documento CL 127/REP, párr. 113.
[17] Párr. 1 del Informe de la EEI, C 2007/7A.1.
[18] Informe del Grupo de trabajo entre períodos de sesiones al Consejo en relación con la evaluación externa independiente (EEI) de la FAO, CL 129/10.

oficinas descentralizadas), la supervisión, la evaluación, la cultura institucional, la gestión y distribución de recursos humanos, la gestión de los conocimientos y riesgos, y las políticas y prácticas en materia de rendición de cuentas.

iii) **Gobernanza**: En este apartado se incluían las funciones, la eficiencia y la eficacia de los órganos rectores para i) asegurar la gobernanza mundial de la agricultura y la alimentación; y ii) orientar la labor de la Secretaría de la FAO.

iv) **La función de la FAO en el sistema multilateral**: En este ámbito son fundamentales las cuestiones relativas a la función que debía desempeñar la FAO en una estructura internacional del desarrollo muy distinta de la que había en 1945, cuando se creó la FAO, a las ventajas comparativas absolutas y dinámicas de la Organización y a su capacidad de establecer alianzas y de contribuir a la reforma de las Naciones Unidas y los sistemas internacionales más amplios.

78. La EEI encomendada a los consultores se comenzó en abril de 2006 y el proyecto de informe final se elaboró entre junio y julio de 2007. En el informe de la EEI se formulan 109 recomendaciones, desglosadas en 330 subcomponentes prácticos. El informe final fue aprobado por la Conferencia de la FAO, celebrada en noviembre de 2007, y su conclusión principal se resume en tres palabras: "reforma con crecimiento". Según el informe final, la labor de la EEI consistía básicamente en encontrar una respuesta a tres preguntas fundamentales[19], a saber:

i) "¿Necesita el mundo a la FAO?" *Respuesta de la EEI:* ***Sí,*** *sin duda.*

ii) "¿Deben introducirse cambios para 'la adaptación de la FAO al siglo XXI y los retos futuros'?" *Respuesta de la EEI:* ***Sí****, de forma importante y con urgencia.*

iii) "¿Qué hay que hacer?" *Respuesta de la EEI:* ***Un gran pacto*** *[...][en cuatro ámbitos]: i) un nuevo marco estratégico; ii) la inversión en la gobernanza; iii) el cambio de cultura institucional y la reforma de los sistemas administrativos y de gestión; iv) la reestructuración en busca de la eficacia y la eficiencia en la Sede y los países.*

79. La Conferencia, en su Resolución 5/2007, acogió con agrado el informe final de la EEI y estableció el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), para un período de actividad limitado, con el propósito de elaborar un PIA que abordara las deficiencias determinadas en la EEI. El PIA debía examinarse en un período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO, que había de celebrarse en noviembre de 2008.

Elaboración del PIA (2008)

80. Inmediatamente después del período de sesiones de la Conferencia que tuvo lugar en 2007, el CoC-EEI celebró una reunión y tomó una decisión respecto al proceso que habría de seguirse para presentar un PIA en el período extraordinario de sesiones de la Conferencia en 2008. A tal fin, se crearon tres grupos de trabajo del CoC-EEI[20], con sus respectivas Mesas y presidencias. Asimismo, se establecieron las vicepresidencias, la composición, los métodos de trabajo y el calendario de reuniones y de resultados de los distintos grupos.

81. También se decidió que el Comité supervisara la obtención de una serie de logros rápidos y otras medidas adoptadas por el Director General (medidas tempranas del Director General) como un seguimiento inmediato a la EEI, en las esferas respecto a las que tenía facultades para tomar decisiones.

[19] C 2007/7A.1, Informe de la EEI, Resumen, párr. xv.

[20] Grupo de trabajo sobre la perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas; Grupo de trabajo sobre la reforma de la gobernanza; Grupo de trabajo sobre la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración organizativa.

82. Se determinaron asimismo los mecanismos de coordinación y el apoyo que habría de prestar la Secretaría y se estableció un Grupo de reforma integrado por representantes de alto nivel de los departamentos de la Sede y las oficinas (incluidas las oficinas descentralizadas). Las funciones del Grupo consistían en coordinar y supervisar la aplicación de las medidas iniciales del Director General y los logros rápidos, además de preparar la información solicitada por el CoC-EEI. Se confirió a los subdirectores generales competentes la responsabilidad de alcanzar los "logros rápidos" y de prestar apoyo al PIA.

83. Paralelamente a las actividades sobre la formulación del PIA, se empezó a trabajar sobre una serie de esferas esenciales determinadas en el informe de la EEI, con vistas a la adopción de nuevas medidas –el examen de un organismo externo especializado en análisis institucional y reforma de la cultura– en esferas de trabajo relacionadas con los asuntos financieros, los recursos humanos y la Administración de la FAO, con el objetivo de cambiar la cultura de aversión al riesgo de la Organización y mejorar la eficacia y eficiencia de las tareas administrativas. El examen exhaustivo se inició en junio de 2008.

84. En 2008, los Miembros, la Administración y el personal a todos los niveles de la Organización trabajaron con plazos muy restringidos para finalizar el PIA y realizar aportaciones al examen exhaustivo, con vistas a presentarlo en el período extraordinario de sesiones de la Conferencia. Menos de 11 meses después de la aprobación del informe de la EEI, los Estados Miembros y la Administración habían concertado 238 medidas del PIA a través de un proceso muy eficaz de mediación y colaboración.

Aplicación del PIA (2009-2011)

85. En abril de 2009, a raíz del examen exhaustivo, se añadieron 29 medidas[21] a las 238 adoptadas previamente, y otras siete[22] para elaborar el "PIA integrado" que comprende 274 medidas en total. Para aplicar el PIA integrado era necesario adoptar mecanismos que garantizaran la asignación de las responsabilidades de gestión apropiadas a cada grupo de medidas del PIA a fin de llevar a la práctica las 274 medidas a pleno ritmo, pero de una manera ordenada. Por consiguiente, la Administración de la FAO organizó el PIA en 29 "proyectos"[23], cada uno de los cuales se correspondía con una esfera funcional y estaba dirigido por el funcionario directivo superior que tenía a su cargo dicha esfera.

86. La presentación de informes sobre las 274 medidas organizadas en 29 proyectos resultó compleja, por lo que, a tal fin, se organizaron en seis esferas temáticas[24] y se proporcionó información sobre la marcha de los trabajos por proyecto y por esfera temática. Durante la fase de ejecución, la Administración presentaba periódicamente al CoC-EEI informes sobre los progresos realizados; en 2010 presentó tres informes y, en 2011, otros tres. El CoC-EEI era un órgano de duración determinada, y su informe final se presentó a la Conferencia en junio de 2011.

87. En 2009, el PIA fue financiado con cargo a las contribuciones voluntarias que se hicieron durante todo el año. La Administración necesitaba agilizar la aplicación con los fondos disponibles y aprobó la iniciativa de obtener "logros rápidos", adoptando primero las medidas más fáciles, de menores costos y más sencillas. En el bienio 2010-11, la ejecución avanzó a pleno ritmo abarcando todo el programa del PIA, incluidos los proyectos más largos, costosos y complejos.

88. Además de avanzar respecto a las distintas medidas del PIA, se tomaron medidas para abordar las dificultades de este programa y la Administración realizó una evaluación de los principales riesgos a fin de examinar aquellos relacionados con este programa de cambio

[21] Las cuales abordaban las cinco líneas de trabajo, a saber, las cuestiones financieras y la gestión del presupuesto, los recursos humanos, las compras, la tecnología de la información y otros servicios administrativos.
[22] En concreto: tres medidas iniciales del Director General, dos medidas relativas a las comunicaciones, una sobre el nombramiento del Mediador y una sobre el número de reuniones anuales del CoC-EEI. Para más información, véase la sección sobre los resultados cuantitativos.
[23] Inicialmente eran 16, pero después se reorganizaron en 29 para orientar mejor el trabajo.
[24] Gestión orientada a los resultados; funcionamiento unificado; eficacia en el desempeño de las tareas administrativas; recursos humanos; cambio de cultura; reforma de la gobernanza.

importante. A raíz de la evaluación, se solicitó a la Administración que reforzara el sistema interno de gestión del PIA y se estableció una Junta del Programa del PIA. Se reforzó la Unidad de Gestión del Programa del PIA responsable de la supervisión y coordinación, se elaboraron registros de riesgos en todos los proyectos del PIA y se determinaron las medidas atenuantes de los mismos.

89. Además, la Administración simplificó el programa del PIA y adoptó un enfoque cualitativo en cuanto a los beneficios tangibles del mismo. Se determinaron los beneficios esenciales y se vincularon con la realización satisfactoria de las principales medidas del PIA. En la Sección II del presente informe se aborda de forma exhaustiva la evolución de este enfoque orientado a los beneficios.

90. La comunicación eficaz con el personal es un componente esencial de la gestión del cambio institucional y, en enero de 2011, se realizó la primera encuesta al personal de la FAO. La encuesta estaba abierta a todos los empleados, independientemente del tipo de contrato o ubicación, y estaba disponible en todos los idiomas de la FAO. El número de respuestas fue muy elevado (77 %), es decir, respondieron más de 4 700 miembros del personal. Esta información se analizó y los resultados se comunicaron a todos los funcionarios y Miembros. Se introdujeron medidas institucionales para abordar las cuestiones planteadas por el personal, y se convino en celebrar consultas abiertas con objeto de determinar las medidas que habrían de establecerse en los departamentos u oficinas regionales para deliberar sobre asuntos locales.

La nueva dirección (2012)

91. En sus discursos dirigidos al Consejo en su 143.º período de sesiones[25] y al personal de la FAO[26], el Director General que acababa de ser elegido expresó su firme compromiso para con la finalización satisfactoria del proceso de renovación de la FAO y reconoció que esta representaba una contribución importante a la mejora de la eficacia de la FAO. El Director General señaló que la Organización no podía seguir reformándose eternamente; era necesario que el proceso de renovación se concluyera satisfactoriamente lo antes posible, con la finalización de la mayoría de las medidas del PIA en 2012 y su incorporación a la labor de la Organización.

92. En enero de 2012, el Director General impartió una nueva orientación a la renovación de la FAO, sobre la base de tres actividades esenciales que guardaban relación entre sí y se complementaban mutuamente. Estas se centraron en la necesidad de acelerar el proceso de reforma, para concentrarse en los beneficios en lugar de en las tasas de terminación, concluyendo de este modo de forma satisfactoria el proceso de renovación de la FAO, e incorporando las medidas principales del PIA en la labor de la Organización.

93. El plazo inicial para la ejecución de la reforma de la FAO era de tres años, de 2009 a 2011. Después de los debates de 2009[27] sobre las implicaciones presupuestarias en 2010-11 de un plazo de ejecución de tres años, los Miembros acordaron ampliarlo a cinco años, es decir, de 2011 a 2013. Tras haberse concluido a finales de 2011 más del 80 % de las medidas del programa de renovación, el Director General decidió acelerar la ejecución de las medidas restantes, con objeto de finalizar en 2012 la mayor cantidad posible de ellas. Sin embargo, la Administración reconoció que había una serie de medidas que no se completarían para finales de 2012. Ello se debía a que no se podía acelerar la aplicación de un número reducido de medidas importantes para esa fecha; algunas eran responsabilidad de los Miembros en lugar de la Administración; y, otras, por su propia naturaleza (revisión y supervisión), no se podían llevar a término hasta que se finalizara el programa del PIA.

94. El objetivo de la nueva dirección era también lograr que el proceso de renovación se concluyera satisfactoriamente al dejar de centrarse en la aplicación de las medidas del PIA y pasar a orientar la labor hacia la obtención de beneficios. En 2012, se prestó más atención a la determinación de los beneficios, y se informó sobre aquellos que ya se habían logrado y los que se

[25] Discurso del Director General dirigido al Consejo en la sesión matutina del 1.º de diciembre de 2011.
[26] Discurso del Director General dirigido al personal de la FAO el 10 de enero de 2012.
[27] Véase el documento CL 137/9.

obtendrían gracias a la ejecución del programa del PIA. En consecuencia, se determinó un número reducido de beneficios esenciales sostenibles del PIA que formaban el núcleo de la reforma de la FAO, ya que se reforzaban mutuamente y tenían un efecto multiplicador en cuanto a sus repercusiones. Los resultados de esta iniciativa se presentan en la Sección II de este informe, Efectos de la reforma.

95. Además de prestar especial atención a los beneficios, es necesario que las actividades de renovación constituyan un elemento esencial de la labor diaria de la FAO, mediante la incorporación de iniciativas de renovación más centradas en la obtención de resultados que contribuyan a las esferas prioritarias de trabajo de la Organización en sus actividades y planes de trabajo cotidianos Los preparativos para incorporarlas se abordan en la Sección III del presente informe, Más allá de la reforma.

Resultados cuantitativos

96. La finalidad de esta sección es resumir la información de carácter cuantitativo que necesitan los Miembros para desempeñar sus funciones de supervisión. El programa integrado del PIA consta de 274 medidas en total; en el Cuadro 1 que sigue se presenta el proceso de adopción de las distintas medidas.

Cuadro 1: Proceso adopción de las distintas medidas del PIA

Descripción	Número	Notas
Conferencia de 2008 (doc. C 2008/4)	238	Adoptadas en cuatro esferas[28]
Examen exhaustivo	29	Medidas 7.0-7.28
“Medidas tempranas” del Director General[29]	3	
Medidas incluidas en el informe de la	270	
Se han añadido dos medidas[30]:	2	Informe del CoC-EEI de abril de 2010[31]
Se han añadido dos medidas[32]	2	En 2011, se presentó al Consejo un informe (CL 143/10, Anexo para la Web)
Programa integrado final del PIA	**274**	

Estado de aplicación y fechas de terminación

97. Se han presentado a los Estados Miembros informes anuales sobre los progresos realizados en la aplicación de las medidas del PIA[33]. Dichos informes se han examinado y actualizado periódicamente[34], según procediera, para mejorar la definición y el significado de las mismas, y se han añadido calificativos con objeto de proporcionar información adicional al respecto[35]. El estado de aplicación se ha modificado añadiendo el calificativo “aparcada(s)” tras

[28] *Prioridades y programas de la Organización*: ocho medidas; *Reforma de las estructuras de gobierno:* 101 medidas; *Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa:* 118 medidas; *Seguimiento y ejecución del PIA:* 11 medidas.

[29] Medida 6.2 *(Destinar el 5 % del presupuesto a los directores generales adjuntos para labores interdisciplinarias),* Medida 6.4 *(División mixta FAO/Organismo Internacional de Energía Atómica [OIEA])* y Medida 6.5 *(Sinergia y asociaciones).*

[30] Medida 3.36a, *Nombramiento del Mediador,* y Medida 4.6a, *Celebrar tres reuniones anuales como máximo del CoC-EEI en 2010-11*.

[31] http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607s.pdf

[32] Medidas 4.9a y 4.9b sobe la comunicación con el personal y los Miembros, respectivamente.

[33] Véanse los documentos C 2011/7, Anexo para la Web, y CL 144/10.

[34] La última actualización importante figura en el documento CL 143/10, Anexo para la Web, y se realizó tras el examen de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos.

[35] Estos se complementan en el año de finalización (2009, 2010, 2011, 2012) indicando si la medida está sujeta a un “proceso de mejora continua en curso”.

las deliberaciones mantenidas en la sesión de primavera de 2012 de los órganos rectores[36] y en el encuentro oficioso con los Miembros, celebrado el 22 de noviembre de 2012.

98. A diciembre de 2012, se han completado 252 medidas del PIA, 19 siguen pendientes y tres están aparcadas. En el Cuadro 2 se ofrece un resumen al respecto.

Cuadro 2: Resumen de la situación del PIA a finales de 2012

Estado de aplicación	Número de medidas del PIA		Descripción
Completadas	**252**[37]		
		118	Finalizadas en 2009
		24	Finalizadas en 2010
		76	Finalizadas en 2011
		34	Finalizadas en 2012
Pendientes	**19**		
		7[38]	Medidas con una actividad importante que se concluirán para finales de 2013
		7[39]	Medidas que se concluirán para el 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, o antes
		3[40]	Medidas que recaen en el ámbito de competencias de los Miembros
		2[41]	Medidas que por su naturaleza no pueden terminarse hasta que se concluya el programa del PIA
Aparcadas	**3**		
		3[42]	Medidas aparcadas que se concluirán en 2013
Total	**274**		

[36] Véase el documento CL 145/10 Sup.1.

[37] El número de medidas concluidas al año puede diferir ligeramente en los diferentes informes ya que la Administración había decidido "abrir nuevamente" un número limitado de ellas que figuraban como terminadas, tal y como se señaló al Consejo en su período de sesiones celebrado en diciembre de 2012 (véanse los párrafos 21 a 27 del documento CL 145/10 y el informe CL 145/10 Sup.1).

[38] **Medida 7.24** *Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)*. **Medida 7.2** *Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación [...]*. **Medida 3.54** *Aplicación plena de la gestión del riesgo institucional.* **Medida 3.88** *Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento.* **Medida 3.32** *Cambio de la cultura.* **Medida 7.22** *Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO.* **Medida 3.109** *Incorporación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y el sector privado.*

[39] **Medida 3.42** *Preparación e instalación de una versión 'de campo' de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO*. **Medida 3.66** *Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO.* **Medida 3.103** *Examinar la reorganización con miras a realizar nuevas mejoras*. **Medida 7.19** *Cambiar el modelo del Servicio de Traducción.* **Medida 3.36a** *Nombramiento del Mediador*. **Medida 3.61** *Establecer una política de rotación basada en incentivos.* **Medida 4.1** *El Consejo supervisará los progresos en la aplicación del PIA e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones y en su 37.º período de sesiones. Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes de la Administración.*

[40] **Medida 2.100, c)** *La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General*. **Medida 4.4** *Cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo.* **Medida 2.18** *El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.*

[41] **Medida 2.74** *La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso.* **Medida 2.83** *Evaluación independiente de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa.*

[42] **Medida 3.71** *Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2*. **Medida 3.55** *Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO.* **Medida 3.57** *Se crearán sitios Web gemelos del sitio Web de la FAO para el árabe y el chino*.

99. En la Sección III (Más allá de la reforma) se ofrece información sobre las 19 medidas pendientes y las tres medidas aparcadas que está previsto que se concluyan, y cómo se integrarán en la labor de la Organización. También se comunica a los Miembros la vía de presentación de informes de la Administración sobre los progresos realizados respecto a las medidas concluidas después de la Conferencia en junio de 2013.

100. En el Anexo VII (Estado de aplicación de las medidas del PIA) se ofrece información detallada sobre las distintas medidas del PIA y se indica el estado de aplicación de las mismas para todo el programa del PIA. En el Anexo IX para la Web se proporciona información siguiendo el orden del programa original del PIA y se incluyen datos sobre el estado de aplicación.

Demostración de la conclusión de medidas

101. A medida que avanzaba la ejecución del PIA y como parte de su sistema de gobierno interno, la Unidad de Gestión del Programa del PIA solicitaba a los directores de proyecto del PIA documentación sobre las medidas consideradas finalizadas.

102. La documentación de apoyo proporcionada por los directores de proyecto incluía documentos del Consejo, boletines del Director General, actas de reuniones, otro tipo de informes genéricos de apoyo o declaraciones de los directores de proyecto, exponiendo las razones por las que una determinada medida había de considerarse finalizada.

103. La Unidad de Gestión del Programa del PIA examinó esta documentación para comprobar que estaba completa y era fiable, y pidió posteriormente a la Oficina del Inspector General que realizara un examen independiente con objeto de corroborar los datos aportados por los directores de proyecto del PIA. Los resultados del examen del Inspector General se pondrán a disposición conforme a la práctica de la Oficina del Inspector General.

104. La información sobre el tipo de documentación de apoyo proporcionada por los directores de proyecto del PIA también figura en el Anexo IX para la Web.

Información financiera del PIA

105. En esta sección, la Administración ofrece a los Miembros de la FAO un resumen detallado sobre el presupuesto y los gastos correspondientes a la aplicación del PIA. En ella, se hace referencia al Cuadro 3 *infra* en el que figuran el presupuesto y los gastos del PIA para el período comprendido entre 2009 y 2013.

Presupuesto y gastos generales del PIA

106. La aplicación del PIA durante el período comprendido entre 2009 y 2013 recibió financiación de dos fuentes diferentes: i) las contribuciones voluntarias de los Miembros de la FAO y ii) las cuotas asignadas con cargo al Programa ordinario (PO). Se han aportado fondos a lo largo de tres ejercicios económicos –en 2009, en el bienio 2010-11 y en el bienio 2012-13–.

Cuadro 3: Resumen de la información financiera del PIA correspondiente al período de 2009-2013 (en millones de USD)

Fila		A Importe (bruto) de fondos disponibles	B Ahorros	C Importe (neto) de fondos disponibles (columnas A-B)	D Gastos	E Saldo no utilizado (columnas A-D)
	2009					
1	Contribuciones voluntarias de 2009 (presupuesto)	12.37	0.02	12.35	9.29	3.08
2	**2010-11 (total)**	**47.99**	**5.31**	**42.68**	**43.51**	**0.00**
3	Cuotas asignadas	44.91	5.31	39.60	40.43	4.48 **
4	Importe arrastrado del saldo no utilizado de las contribuciones voluntarias de 2009	3.08	0.00	3.08	3.08	0.00
5	**2012-13 (total)**	**50.72**	**10.55**	**40.17**	**23.08**	**27.64**
6	Cuotas asignadas	49.69	10.55	39.14	22.05	27.64
7	Importe arrastrado del saldo no utilizado de las cuotas asignadas de 2010-11	1.03	0.00	1.03	1.03	0.00
8	Importe total (bruto) de fondos disponibles (fila 1 + fila 3 + fila 6)	**106.97**				
9	Ahorros totales (fila 1 + fila 2 + fila 5)		**15.88**			
10	Importe total (neto) de fondos disponibles (filas 8-9)			**91.09**		
11	Gastos totales (fila 1 + fila 2 + fila 5)				**75.88**	
12	Saldo de 2013 (filas 8-11: 3,45 millones de USD de ahorros por eficiencia)					**27.64**
**	*4,48 millones de USD de gastos inferiores a los previstos en 2010-11: 1,03 millones de USD arrastrados al bienio 2012-13 y 3,45 millones de USD de ahorros por eficiencia.*					

2009 (fila 1 del Cuadro 3)

107. Puesto que el año 2009 se correspondía con la mitad del bienio, se decidió que se financiara con cargo a las contribuciones voluntarias ya que la mayor parte de la aplicación del PIA estaba prevista para el período comprendido entre 2010 y 2013, que habría de financiarse a través de las cuotas asignadas. La Conferencia decidió financiar en 2009 el PIA con cargo a las contribuciones voluntarias; se recibieron 12,37 millones de USD de tres fuentes diferentes. En concreto:

i) un fondo fiduciario para la aplicación del PIA[43] que se creó para recibir las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros. De esta fuente, se recaudaron en total 9,15 millones de USD[44];

[43] En el Anexo I se presenta información detallada sobre las contribuciones.

[44] El gravamen del 7 % en concepto de gastos de apoyo a proyectos acarreó una disminución de los recursos disponibles de 9,15 a 8,55 millones de USD.

ii) la contribución de España[45], que fue de 2,38 millones de USD;

iii) los fondos asignados al seguimiento de la Evaluación externa independiente (EEI) en 2008-09 en virtud de la Resolución 3/2007 de la Conferencia, que ascendían a 0,84 millones de USD.

108. Las contribuciones al fondo fiduciario se recibieron a lo largo del año; a finales de año, se habían gastado 9,29 millones de USD con cargo a las contribuciones voluntarias por valor de 12,37 millones de USD. El saldo restante de 3,08 millones de USD se transfirió al bienio 2010-11.

2010-11 (filas 3 y 4 del Cuadro 3)

109. La cuantía bruta del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) aprobado para 2010-11 fue de 44,91 millones de USD menos unos ahorros relacionados con el PIA de 5,31 millones de USD, con una consignación neta resultante de 39,60 millones de USD[46]. En 2010-11, se disponía asimismo del saldo no utilizado de la financiación voluntaria de 2009 de 3,08 millones de USD, por lo que los recursos totales (brutos) para 2010-11 ascendían a 47,99 millones de USD.

110. Los gastos correspondientes a la aplicación del PIA en 2012/13 se elevaron a 43,51 millones de USD, es decir, una diferencia de 4,48 millones de USD por debajo de lo previsto. Conforme a lo autorizado por la Conferencia[47] en julio de 2011, el saldo no utilizado se transfirió al bienio 2012-13 para la aplicación del PIA.

2012-13 (filas 6 y 7 del Cuadro 3)

111. La cuantía bruta del PTP aprobado para 2012-13 fue de 49,69 millones de USD menos unos ahorros relacionados con el PIA de 10,55 millones de USD, con una consignación neta resultante de 39,14 millones de USD.

112. De los 4,48 millones de USD de gastos inferiores a los previstos en 2010-11, se transfirieron 1,03 millones de USD al bienio 2012-13, por lo que la consignación bruta total para 2012-13 para la financiación de la aplicación del PIA se eleva a 50,72 millones de USD. Los 3,45 millones de USD restantes de los 4,48 millones de USD, se han utilizado para compensar los costos de inversión del PIA de 2012-13, contribuyendo así a la consecución del objetivo de la Organización de obtener aumentos de eficiencia y ahorros no recurrentes, conforme a lo dispuesto por la Conferencia en julio de 2011[48].

113. El presupuesto total previsto para la ejecución de la reforma de la FAO en el período comprendido entre 2009 y 2013 era de 106,97 millones de USD que, después de deducir los 15,88 millones de USD de ahorros relacionados con el PIA, arrojaba un saldo total neto para el PIA de 91,09 millones de USD[49]. El gasto total para la aplicación del PIA en el período de 2009-2012[50] se elevó a 75,88 millones de USD.

114. El saldo disponible para financiar la aplicación del PIA en 2013 asciende a 27,64 millones de USD, esto es, el importe bruto total del presupuesto para 2009-2013 de 106,97 millones de USD menos los gastos totales correspondientes al período de 2009-2012 que se elevan a 75,88 millones de USD menos los 3,45 millones de USD de la contribución a los ahorros por eficiencia[51].

---

[45] La contribución de España provenía de un fondo fiduciario español creado para respaldar la reforma de los sistemas administrativos y de gestión de la FAO.
[46] Esto es, 38,6 millones de USD (véase el Cuadro 3 del documento C 2009/15) más 1,0 millones de USD correspondientes al incremento de los costos (véase el documento C 2009/REP, [1b]).
[47] C 2011/REP - Resolución 5/2011, párr. 2.
[48] C 2011/REP - Resolución 5/2011, párr. 3.
[49] Filas 8, 9 y 10 del Cuadro 1.
[50] Fila 11 del Cuadro 1.
[51] Fila 12 del Cuadro 1.

Gastos correspondientes a 2012

115. Los gastos totales correspondientes a 2012 se elevaron a 23,08 millones de USD; en el Cuadro 4 que figura a continuación se presenta la información por proyecto. En el Anexo II figura la información completa sobre los gastos correspondientes a 2012 por medida del PIA.

Cuadro 4: Gastos correspondientes a 2012 por proyecto (en millones de USD)

Proyecto		**Proyecto**	
1. Reforma de los órganos rectores	0,46	19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas	2,46
2. Auditoría	0,16	20. Versión 12 de Oracle	3,29
3. Evaluación	1,13	21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)	1,15
4. Ética	0,33	22. Gestión del riesgo institucional	0,36
5. Reforma de la programación, la presupuestación y la gestión basada en los resultados	0,89	24. Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)	0,70
7. Movilización y gestión de recursos	0,61	25. Marco de competencias	1,46
12. Alianzas	0,80	26. Movilidad	1,32
13. Compras	0,98	27. Otras medidas relativas a los recursos humanos	3,53
14. Viajes	0,14	28. Unidad de Gestión del Programa del PIA	1,63
15. Traducción e impresión	0,01	29. Comunicaciones relativas al PIA	0,33
16. Registros	1,34		
		Total	**23,08**

116. El saldo de mediados de bienio arrastrado de 2012 a 2013 fue de 2,29 millones de USD, lo que supone una cantidad inferior a la estimada previamente (3,5 millones de USD)[52]. El saldo arrastrado por valor de 1,07 millones de USD guardaba relación con la contratación de oficiales de compras en lugares de destino sobre el terreno, que se había aplazado de 2012 a 2013.

Principales capítulos de gastos

117. Los recursos humanos y la TI constituyen los dos capítulos principales de gastos ya que juntos representaron más del 50 % del gasto total del PIA para el período de 2009-2012 (esto es, 75,88 millones de USD). En el marco de los proyectos relacionados con los recursos humanos[53], se realizaron gastos por un importe de 21,48 millones de USD y, respecto a los proyectos de TI[54], estos se elevaron a 18,48 millones de USD –es decir, los gastos totales de estos dos capítulos ascendieron a 39,96 millones de USD o el 52 %–.

[52] Véase el documento CL 147/5, párr. 18, inciso c).
[53] Proyectos 24 (SEGR), 25 (Marco de competencias), 26 (Movilidad) y 27 (Otras medidas relativas a los recursos humanos).
[54] Proyectos 19 (Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas), 20 (Versión 12 de Oracle) y 21 (Otras medidas relativas a la TI).

118. Durante el período de 2009-2012, en 12 medidas del PIA se han realizado gastos que superan la cantidad de 2 millones de USD. En concreto:

i) Medida 3.90 del PIA *(Mejorar la infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación [TIC] y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas)*. Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 8,34 millones de USD; los fondos se han utilizado para mejorar la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas, potenciar la prestación de servicios de Internet, financiar la instalación de antenas parabólicas, el tendido de cable de fibra óptica y la adquisición de equipo de telecomunicaciones, y para sufragar los costos relacionados con los recursos humanos y la capacitación.

ii) Medida 7.25 del PIA *(Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 5,67 millones de USD; los fondos se han utilizado para apoyar la aplicación del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) en la Sede y en las oficinas descentralizadas[55].

iii) Medida 4.9 del PIA (inciso *ii. grupos de trabajo especializados, en particular para el examen exhaustivo y el Equipo de Cambio de la Cultura, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización)*. Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 5,35 millones de USD. Aproximadamente el 50 % de estos recursos se ha utilizado para pagar los sueldos de los miembros del personal de la Unidad de Gestión del Programa del PIA. Los fondos restantes se han utilizado para financiar los contratos de asistencia y consultoría (por ejemplo, de Hay Group o Mannet) con objeto de respaldar las actividades de gestión de programas.

iv) Medida 3.60 del PIA *(Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión)*. Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 4,52 millones de USD; los fondos se han utilizado para financiar los contratos de consultores y empresas externas que imparten formación en el marco del Programa sobre gestión y liderazgo (MLP).

v) Medida 3.70 del PIA *(Introducción del SEGR)*. Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 4,38 millones de USD; los fondos se han utilizado para introducir el SEGR en la FAO.

vi) Medida 7.26 del PIA *(Diseño del Sistema de información de gestión [SIG]).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 4,06 millones de USD; los fondos se han utilizado para apoyar el desarrollo constante de capacidades de inteligencia de negocios, además de la obtención de nuevas licencias de programas informáticos.

vii) Medida 7.16 del PIA *(Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 3,87 millones de USD; los fondos se han utilizado para modernizar las políticas y los procedimientos de gestión de registros y archivos de la FAO, así como para la automatización de los registros.

viii) Medida 3.61 del PIA *(Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros).* Los gastos totales para aumentar la movilidad en la FAO ascienden a 3,52 millones de USD y guardan relación con el traslado geográfico del personal.

ix) Medida 3.62 del PIA *(Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 3,49 millones de USD; los fondos se han utilizado para sufragar los gastos mensuales de los profesionales subalternos que trabajan en la FAO.

---

[55] El presupuesto para el SMGR se financia principalmente con cargo al Servicio de gastos de capital (véase el documento FC 148/13).

x) Medida 7.27 del PIA *(Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 3,30 millones de USD; los fondos se han utilizado para reforzar el servicio de recursos humanos mediante la contratación de nuevos miembros de personal cualificados.

xi) Medida 3.32 del PIA *(Aplicación de la visión).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 2,30 millones de USD; los fondos se han utilizado para el funcionamiento del primer y del segundo equipos de cambio de la cultura, para ultimar la Declaración de la visión y para el apoyo a las actividades promovidas por los equipos locales de cambio.

xii) Medida 2.78 del PIA *(Presupuesto para evaluación).* Los gastos totales a finales de 2012 ascienden a 2,17 millones de USD; los fondos se han utilizado para sufragar los gastos correspondientes al mantenimiento de la función de evaluación. Los gastos se han incrementado anualmente a medida que ha aumentado de forma progresiva el presupuesto para este concepto, tal y como se prevé en el PIA.

119. En el Anexo IV figuran los datos pormenorizados por proyectos y medidas del presupuesto del PIA para el período de 2009-2013, así como los gastos correspondientes al período de 2009-2012.

II. Efectos de la reforma

Marco de beneficios

120. El PIA se organizó en cuatro secciones: i) prioridades y programas de la Organización; ii) reforma de las estructuras de gobierno; iii) reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa; iv) mecanismos de seguimiento de la ejecución del PIA.

121. Ello constituía una estructura excelente para un plan de acción de reforma; sin embargo, no era adecuada para la adopción de medidas por parte de la Administración, ya que esta necesitaba asignar la dirección de las distintas medidas del PIA a los funcionarios directivos superiores encargados de la esfera funcional correspondiente.

122. Por consiguiente, la Administración de la FAO organizó el PIA en 29 proyectos, cada uno de los cuales representaba una esfera funcional y estaba dirigido por el funcionario directivo superior que tenía a su cargo dicha esfera.

123. Por otra parte, ni la estructura original del PIA ni sus 29 proyectos proporcionan un entramado apropiado para el examen de las repercusiones del Plan desde el punto de vista de las ventajas de la reforma para la Organización. El motivo de ello es que, con frecuencia, una medida contenida en una parte del PIA produce efectos benéficos en otra. Por ejemplo, la medida 3.42 del PIA (Preparación e instalación de una versión ‘de campo’ de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO) forma parte de la “Reforma de los sistemas administrativos y de gestión”. Sin embargo, los principales beneficios de esta medida guardan relación con la capacidad de la Organización de delegar competencias en las oficinas en los países y la mejora de la capacidad de ejecución sobre el terreno y de presentación de informes ante los órganos rectores.

124. Por consiguiente, no sería apropiado agrupar los beneficios en un mismo marco como el PIA. En cambio, lo que se necesita es una estructura que refleje el flujo de trabajo a través de la Organización para poder describir, en cada fase, el efecto benéfico en dicho flujo.

125. En 2012, se elaboró tal estructura (esto es, el marco de beneficios) para describir el flujo de trabajo a través de la Organización (véase la Figura 1). Se divide en cuatro cuadrantes, a saber, la gobernanza, la planificación, la ejecución y la evaluación. Estos se dividen, a su vez, en las esferas de beneficios especificadas en cada cuadrante. Los beneficios del PIA se han clasificado en estas esferas.

Figura 1: Marco de beneficios del PIA

Planificación

126. La planificación es el primer cuadrante y representa los procesos y procedimientos a través de los cuales la FAO determina sus estrategias y esferas prioritarias para la acción, a corto y medio plazo. A través del PIA se pretenden introducir mejoras en la formulación de estrategias y planes que aborden los desafíos mundiales y las necesidades regionales en función de las prioridades y resultados. La planificación comprende dos esferas de beneficios, a saber:

i) La reflexión estratégica: la determinación de los objetivos estratégicos de la FAO basados en las necesidades prioritarias en los planos mundial, regional y nacional.

ii) La planificación en función de las prioridades: la elaboración de planes que reflejen las contribuciones eficaces, eficientes y cuantificables de la FAO a la consecución de los objetivos estratégicos con los recursos disponibles.

Ejecución

127. La ejecución es el segundo cuadrante y representa los mecanismos mediante los cuales la FAO maximiza el uso de sus recursos en aras de una mayor eficacia. A este respecto, es preciso reforzar la capacidad general de la FAO de ejecución mediante la mejora de la gestión de los activos y recursos de que dispone a fin de potenciar al máximo la repercusión de los servicios prestados. La ejecución comprende seis esferas de beneficios:

i) El personal: la mejora de la ejecución a través de la excelencia de los servicios prestados por el personal de la FAO. Para ello es preciso que los empleados trabajen en un entorno propicio y dispongan de los conocimientos y la experiencia necesarios para ejecutar más eficazmente el mandato de la FAO.

ii) La cobertura mundial: la mejora de la ejecución mediante el pleno aprovechamiento de la red mundial de oficinas descentralizadas de la FAO.

iii) Las asociaciones: la mejora de la ejecución mediante el pleno aprovechamiento de las asociaciones con otras organizaciones de las Naciones Unidas, incluidos los organismos con sede en Roma, es decir, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), cooperativas y organizaciones de productores, centros de investigación y el mundo académico, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

iv) Los conocimientos: la mejora de la ejecución potenciando los mecanismos mediante los cuales la FAO ofrece conocimientos a los beneficiarios.

v) La administración: la mejora de la ejecución mediante la racionalización de los servicios de apoyo administrativo orientados a los usuarios en aras de una mayor eficacia.

vi) Los recursos financieros: la mejora de la ejecución para lograr ahorros financieros en las actividades de apoyo realizadas en toda la Organización, destinando más recursos a la prestación de servicios.

Evaluación

128. La evaluación es la esfera del tercer cuadrante y se centra en el proceso de seguimiento e información a través del cual se proporcionan datos sobre la ejecución a la Administración en aras de una mayor eficacia y a los órganos rectores para que puedan desempeñar más adecuadamente su función de supervisión. Se busca potenciar la capacidad de la Administración para supervisar el rendimiento y la calidad, la puntualidad y la transparencia de la información proporcionada para mejorar la gestión interna y permitir a las estructuras de gobierno que desempeñen sus funciones de supervisión y dirección. La evaluación comprende dos esferas de beneficios:

i) La supervisión del rendimiento: la ampliación del ámbito y la disponibilidad de los instrumentos para medir, supervisar y evaluar el rendimiento, mejorar la eficacia y racionalizar la estructura interna de gobierno y una mayor comprensión por parte del personal de su contribución específica a la Organización y de la responsabilidad ante ella.

ii) La presentación de informes sobre el rendimiento: el suministro de información más oportuna, fiable y pertinente relativa al rendimiento a fin de que la Administración y los órganos rectores adopten decisiones más acertadas.

Gobernanza

129. La gobernanza, el cuarto cuadrante, completa el círculo. Representa las estructuras de gobierno de la FAO por parte de los Miembros y consiste en la evaluación de los datos de rendimiento, la supervisión ejecutiva y la orientación respecto al proceso de planificación. Entre las mejoras que se persiguen en el PIA, cabe citar las siguientes: el fortalecimiento de la gobernanza de la FAO a través de una mayor coherencia entre los órganos rectores, la consolidación de la voluntad política y una mayor confianza y transparencia en aras de aumentar la eficacia de los órganos rectores. La gobernanza comprende tres esferas de beneficios:

i) La dirección global: la coherencia de las políticas, el aumento del apoyo y la voluntad políticos y la mejora de las competencias técnicas.

ii) La responsabilidad compartida: una mayor confianza y respeto mutuo, transparencia y rendición de cuentas y una comunicación más eficaz sobre cuestiones de gobernanza.

iii) La supervisión: la mejora de la estructura de los órganos rectores, programas de trabajo plurianuales, documentos e informes orientados a la acción y un mayor acceso a la información administrativa a través de la página Web de los representantes permanentes y de los órganos rectores y estatutarios.

Clasificación de los beneficios

130. Los Miembros han solicitado informes resumidos sobre los principales beneficios derivados de la ejecución del programa del PIA, que se organizan en los cuatro cuadrantes del marco de beneficios. En cada cuadrante se incluyen las principales iniciativas y efectos previstos del PIA, así como los logros y beneficios correspondientes derivados de su ejecución. También se hace referencia a la EEI de la FAO, ya que proporciona el contexto en el cual se elaboró el PIA.

131. Los Miembros también han pedido un informe completo de todos los beneficios del PIA. Como se ha señalado anteriormente a los Miembros, se han determinado más de 300 beneficios concretos. En el Anexo VIII para la Web, figura una lista completa de los beneficios del PIA clasificados con arreglo a los siguientes criterios, tal y como se ha solicitado:

i) Efectos: estos se han organizado en la esfera pertinente del marco de beneficios en el que se describe el flujo de trabajo a través de la Organización a fin de reflejar aquellos que se obtendrían en las distintas etapas del mismo.

ii) Tipo de beneficios: los beneficios del PIA se han clasificado atendiendo a los siguientes criterios: la mayor claridad de los objetivos; el fortalecimiento de las estructuras de apoyo a la ejecución o la mejora directa de la ejecución; el suministro de insumos; la obtención de productos; la consecución de más resultados positivos por parte de la Organización.

Planificación

132. La planificación es el primer cuadrante y comprende dos esferas de beneficios, a saber, la reflexión estratégica y la planificación en función de las prioridades.

La reflexión estratégica

133. Está previsto que la reflexión estratégica conduzca al establecimiento de los objetivos estratégicos de la FAO en función de las necesidades prioritarias en los planos mundial, regional y nacional.

134. El equipo de la EEI observó que, en la práctica, la FAO no disponía de un marco estratégico ni de una base para elaborar el Plan a plazo medio (PPM), y que no tenía una respuesta clara a la pregunta "¿hacia dónde va la FAO?"[56]. Recomendó asimismo a la FAO que formulara una estrategia con claridad que abarcara la gama completa de productos de la Organización con horizonte 2015 como mínimo, que comprendieran y refrendaran todos sus Miembros y cuyas disposiciones en lo tocante a los fines y los medios fueran inequívocas[57].

135. En el PIA se recomienda a la FAO que tome una decisión sobre la visión y las metas mundiales de la Organización, los objetivos estratégicos y los funcionales, y las funciones básicas; apruebe la estructura de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización; elabore y apruebe el Marco estratégico, el PPM y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP), aplicando el nuevo modelo[58].

136. En cuanto a los logros, tras la ejecución del PIA, se ha elaborado el Marco estratégico de la Organización, cuyos temas centrales y prioridades se han establecido en función de los objetivos de los Miembros; este Marco ofrece a los Miembros la transparencia necesaria para la rendición de cuentas.

137. En concreto, en 2009, se fijaron 11 objetivos estratégicos que contribuían al logro de las metas mundiales. Además, se determinaron dos objetivos funcionales que proporcionaban un entorno propicio para la labor de la FAO, y se establecieron los resultados de la Organización que definían las realizaciones de la misma en relación con los distintos objetivos estratégicos y funcionales.

[56] Inciso a), párr. 59.
[57] Recomendación 7.1.
[58] Recomendaciones 1.2, 1.3, 1.4 y 1.7.

138. Sin embargo, la determinación de los objetivos estratégicos es un proceso de aprendizaje y es necesario más de un bienio para introducir cambios de esta envergadura y para que estén plenamente operativos. La revisión del Marco estratégico de la FAO forma parte del sistema de planificación, programación y presupuestación introducido por la Conferencia en su 36.º período de sesiones celebrado en noviembre de 2009[59]. En 2012, el Director General puso en marcha un nuevo mecanismo para determinar los objetivos estratégicos de la FAO: el proceso de reflexión estratégica. En el marco de este proceso, se establecieron 11 tendencias mundiales que, según se prevé, determinarán las condiciones del desarrollo agrícola; los siete desafíos principales extrapolados de dichas tendencias, y los atributos esenciales, funciones básicas y ventajas comparativas de la FAO en relación con los principales retos. Como resultado del proceso se elaboraron los cinco objetivos estratégicos para el trabajo futuro de la Organización, extrapolados de los desafíos principales y del análisis de las ventajas comparativas de la FAO.

139. El proceso se emprendió de forma holística e inclusiva, con la participación de los funcionarios y el personal directivo de la Sede y las oficinas descentralizadas y por medio de consultas con una vasta gama de asociados externos. Todo el proceso se basó en el diálogo amplio con los Miembros de la FAO en los períodos de sesiones de los órganos rectores, con aportaciones de las conferencias regionales para garantizar que se tuvieran plenamente en cuenta las prioridades regionales.

140. A continuación se enumeran los principales beneficios y novedades de estos logros:

i) La FAO cuenta actualmente con un proceso para la determinación de los objetivos estratégicos que se basa en las tendencias y desafíos mundiales en el ámbito de su mandato.

ii) Los objetivos estratégicos de la FAO reflejan de forma cabal las prioridades regionales y nacionales.

iii) Los objetivos estratégicos de la FAO tienen plenamente en cuenta sus competencias técnicas y ventajas comparativas.

iv) La FAO ha establecido prioridades limitadas y específicas y objetivos y funciones claramente definidos.

v) En consecuencia, la FAO puede dirigir más eficazmente su trabajo a la obtención de los logros que los Miembros desean, con un efecto claro y mensurable de sus productos y servicios en los beneficiarios del trabajo de la Organización.

141. Si bien el trabajo en esta esfera está sujeto a un proceso de aprendizaje y mejora continua, el programa del PIA tiene considerables efectos a este respecto, en comparación con la situación anterior a la EEI.

La planificación en función de las prioridades

142. Está previsto que ello conduzca a la formulación de una manera puntual y eficaz de planes que reflejen las contribuciones eficaces y cuantificables de la FAO a la consecución de los objetivos estratégicos con los recursos disponibles. Para ello, es preciso adoptar una visión más global de las fuentes de financiación y considerar cabalmente tanto las cuotas asignadas como las contribuciones voluntarias a la hora de elaborar los planes bienales en el PTP.

143. El equipo de la EEI observó que la finalidad del sistema de presupuesto del Programa ordinario era lógica y su estructura básica sólida, sin embargo, no estaba funcionando como estaba previsto[60]. Señaló, además, que la forma en que se aplicaban los procesos de aprobación del presupuesto y el programa eran excesivamente gravosos y suponían un derroche de recursos, y las fases de los mismos y las decisiones correspondientes presentaban lagunas. Ello incluía la programación en diferentes situaciones, seguido de una decisión de la Conferencia sobre el

[59] Resolución 10/2009 de la Conferencia.

[60] Párrs. 1095 y 1096.

presupuesto, que no guardaba relación con la labor de programación previa, lo cual llevaba a una nueva programación. Además, casi la mitad de todos los recursos del presupuesto y del programa (es decir, las contribuciones extrapresupuestarias) quedaban excluidos de esa labor y se distribuían por separado. En consecuencia, el sistema seguía siendo básicamente ineficiente y la estructura para determinar la orientación de la Organización y los medios para alcanzar sus metas era incompleta, gravosa, costosa y estaba desconectada y mal dirigida.

144. En el PIA se recomienda a la FAO que tome una decisión sobre la adopción de un marco basado en los resultados y elabore y apruebe íntegramente el Marco estratégico, el PPM y el PTP con vistas a la aplicación de este nuevo modelo. Se recomienda asimismo que se elabore el PTP revisado, se elimine el Resumen del PTP, se revise el ciclo de preparación del presupuesto y se introduzcan cambios en el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores. También se recomienda el establecimiento de los ámbitos prioritarios de repercusión y que las cuotas asignadas se complementen con los recursos extrapresupuestarios previstos en el proceso de programación y presupuestación.

145. En cuanto a los logros, cabe destacar que en 2010 se reestructuró el ciclo del programa y el presupuesto y se modificaron las fechas de los períodos de sesiones de los órganos rectores para ajustarlas al calendario de adopción de decisiones. La fecha de celebración de la Conferencia se cambió de diciembre a junio para facilitar la replanificación de los programas con arreglo a la cuantía del presupuesto acordado mucho antes del nuevo bienio, y el calendario de las conferencias regionales se modificó para poder realizar aportaciones de forma puntual (aunque, inicialmente, se encontraron algunas dificultades a este respecto).

146. Se organizaron encuentros con los donantes para comunicar los ámbitos prioritarios de repercusión con cargo a las contribuciones voluntarias a medio plazo (2010-13). En lo concerniente a las contribuciones voluntarias, durante los primeros ocho meses de 2012 se recaudaron unos 538 millones de USD para respaldar los programas de la FAO, un importe que constituye un aumento del 28 % con respecto al mismo período del año anterior[61]. La base de asociados que aportan recursos y los tipos de asociaciones de la FAO se están diversificando y ampliando. Se ha movilizado una proporción mayor de recursos de países de ingresos medios, fundaciones y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), así como mediante programas conjuntos. El instrumento de seguimiento de la asistencia para el desarrollo agrícola se emplea ampliamente para ayudar a los equipos de la FAO en los países a determinar sus estrategias de movilización de recursos en respaldo de los marcos de programación por países.

147. Los principales beneficios de estos logros son:

i) La FAO dispone actualmente de unas políticas más coherentes sobre la planificación de los recursos financieros.

ii) El PTP de la FAO es más transparente y fácil de entender para los Miembros y donantes.

iii) Los planes de la FAO adoptan una visión más global de las fuentes de financiación e incluyen tanto las cuotas asignadas como las contribuciones voluntarias.

iv) El sistema de programación y presupuestación de la FAO es más completo, oportuno y eficaz.

v) Como resultado de lo expuesto anteriormente, el PTP es más eficaz al centrarse en los productos que contribuyen a la consecución de los resultados previstos por la FAO.

Ejecución

148. La ejecución es el segundo cuadrante. Se obtienen mejoras en la ejecución gracias al empleo más acertado de los activos de la Organización. Este cuadrante, por tanto, está dividido en seis esferas de beneficios, que representan los seis activos de la Organización: el personal, la

[61] Sin embargo, se reconoce que esto también podría deberse a diversos factores externos.

cobertura mundial, las asociaciones, los conocimientos, los servicios de apoyo y los recursos financieros.

El personal

149. Se prevé una mejora en la ejecución gracias a la excelencia de los servicios prestados por el personal de la FAO. Para ello, es preciso que los empleados trabajen en un entorno propicio y dispongan de los conocimientos y la experiencia necesarios para ejecutar más eficazmente el mandato de la FAO.

150. Una parte importante del informe de la EEI se dedica a cuestiones relativas al personal.

i) En ella, se señala que el cambio de cultura de la Organización es un requisito previo para llevar a cabo de forma satisfactoria la reforma y se recomienda la elaboración de un programa general de cambio de cultura.

ii) En cuanto a los conocimientos y la experiencia necesarios, en la EEI se aduce que el proceso de contratación de la FAO es lento, complejo y está excesivamente centralizado, y se recomienda una mayor delegación de competencias al respecto[62]. Además, se señala que hasta mediados del decenio de 1990 el apoyo presupuestario de la FAO para la capacitación y el perfeccionamiento del personal era considerablemente inferior al de otras organizaciones de las Naciones Unidas, y se recomienda aumentar los recursos totales destinados a la formación[63]. También se respaldan las propuestas de la FAO relativas a un nuevo sistema de gestión de resultados y se recomienda que se apliquen lo antes posible[64]. Se recomienda asimismo que la FAO contrate a profesionales más jóvenes y aumente la rotación del personal técnico[65].

151. En el PIA también se presta especial atención a los asuntos relacionados con el personal. En concreto:

i) En cuanto a la necesidad de un entorno propicio, se conviene asimismo en que el cambio de cultura era fundamental para culminar con éxito la reforma de la FAO. Se recomienda crear un equipo de cambio de la cultura para elaborar y aplicar una visión interna de un entorno propicio. También se recomienda el nombramiento de un Oficial de ética y el establecimiento de un Comité de Ética.

ii) En cuanto a la mejora de los conocimientos y la experiencia del personal, en el PIA se incluye una amplia gama de medidas, entre ellas:

- una mayor delegación de atribuciones de la Oficina del Director General respecto de las medidas relativas a los recursos humanos;
- destinar más recursos a la formación;
- la redefinición de las descripciones de puestos de trabajo en función de las competencias;
- la formulación de un sistema para la contratación de profesionales subalternos;
- la introducción de una política de rotación basada en incentivos;
- la introducción de un sistema objetivo de evaluación del personal.

152. En cuanto a logros relacionados con un entorno propicio, se estableció el Equipo de Cambio de la Cultura y se elaboró una visión interna en un proceso abierto a todo el personal de la Organización. Esta visión es el entorno propicio en el que el personal manifestó que deseaba trabajar (véase la Figura 2).

[62] Párr. 1243.
[63] Párr. 1280.
[64] Párr. 1279.
[65] Párr. 1345.

Figura 2: **Visión interna de la FAO**

Nos esforzamos por lograr un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Estamos comprometidos a proporcionar resultados y a prestar servicios de calidad a los Miembros.

Estamos asimismo firmemente comprometidos con el cumplimiento de las normas más estrictas de integridad y transparencia, y exigimos a nuestros asociados que asuman el mismo compromiso, guiados por el respeto de los demás y del mundo en que vivimos.

Como Organización, la FAO valora la diversidad de ideas y de las personas y fomenta un entorno de trabajo respetuoso. El trabajo en equipo, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son la esencia de nuestras prácticas de trabajo.
Todas nuestras acciones se basan en normas rigurosas de ética.

Conscientes de la suma importancia de nuestro mandato, nos sentimos orgullosos de trabajar para la FAO, y estamos firmemente comprometidos con su misión de lograr, para las generaciones presentes y futuras, un mundo en el que impere la seguridad alimentaria.

Valores

El personal de la FAO comparte los siguientes valores fundamentales: compromiso, integridad y respeto.

153. El cambio de la cultura debe realizarse tanto de abajo arriba como de arriba abajo, y en la actualidad hay 20 equipos locales de cambio, 11 en las oficinas descentralizadas y nueve en la Sede. Los equipos locales de cambio están avanzando en la creación de un estilo más abierto de comunicación, rompiendo las barreras entre las personas, estableciendo fuertes vínculos oficiosos entre las diferentes categorías del personal y contribuyendo a la creación de un entorno de mayor confianza y motivación entre los colegas.

154. La visión interna representa un objetivo muy amplio y difícil; la medida del PIA relativa a la aplicación de esta visión no se ha completado en 2012 –de hecho, no está sujeta a ninguna fecha de finalización concreta–, es decir, es una actividad en curso que ha de realizarse con la participación de todos los funcionarios, la Administración y las asociaciones del personal.

155. Se han introducido mejoras en la infraestructura y los sistemas de información para el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo, y las medidas adoptadas a raíz de la encuesta al personal llevada a cabo en 2011 han mejorado la comunicación abierta entre los funcionarios y el personal directivo. Entre los logros en otras esferas del entorno propicio cabe citar la reducción de un número considerable de puestos de director, simplificando de ese modo la jerarquía de la FAO, el nombramiento del Oficial de ética y el establecimiento del Comité de Ética; sin embargo, el nombramiento del Mediador es una tarea que se ha aplazado y que se completará en 2013.

156. Se han conseguido muchos logros en relación con la mejora de los conocimientos y la experiencia del personal, entre ellos, una mayor delegación de competencias respecto al proceso de contratación, la introducción de un sistema automatizado de contratación (la contratación electrónica), la asignación de mayores recursos para la capacitación, la contratación de profesionales subalternos y la introducción de un Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR).

157. Uno de los aspectos positivos de la introducción del SEGR actual es que, después de décadas de evaluaciones incompletas e ineficaces, las evaluaciones del personal se han ampliado a

todos los funcionarios de la Organización, independientemente de su categoría o ubicación. Asimismo, se ha vinculado por primera vez el trabajo del personal con los objetivos estratégicos de la Organización. Sin embargo, aún se requerirán mejoras para adaptarse al entorno en evolución en que trabaja la FAO. En concreto:

i) reforzar los vínculos del SEGR entre el desempeño de los funcionarios y los resultados de la Organización y la Unidad, y su adaptación al nuevo sistema de gestión mediante matrices;

ii) tomar en cuenta tanto el trabajo en equipos multidisciplinarios como el rendimiento individual;

iii) establecer una correlación entre el SEGR y un sistema de reconocimiento, recompensas o sanciones, e integrar la información sobre el rendimiento del personal con las decisiones administrativas a efectos de reconocer y premiar la excelencia y seguir de cerca los casos de rendimiento insuficiente;

iv) establecer un vínculo con otros sistemas conexos, que incluyen el marco de competencias, el marco de rendición de cuentas y el aprendizaje y el perfeccionamiento del personal.

158. Se ha retrasado la elaboración del marco de competencias que proporciona la base para la formación estructurada del personal, revisando las descripciones de los puestos y mejorando la evaluación de su rendimiento, siendo esta una de las medidas del PIA relacionadas con los recursos humanos que no llegaron a completarse en 2012. Se ha alcanzado el objetivo de duplicar, con respecto a la situación previa al PIA, el número de funcionarios sometidos a rotación, y se ha terminado de elaborar un proyecto de política de rotación del personal; sin embargo la finalización de dicha política compete al nuevo Director de la Oficina de Recursos Humanos (OHR), previéndose que se complete para principios de 2013.

159. En la esfera de los recursos humanos se han logrado, en su conjunto, progresos considerables, con los beneficios correspondientes, si bien el avance ha sido más lento de lo previsto a causa de las extensas pero necesarias consultas con el personal y sus asociaciones que requieren, por su propia naturaleza, cambios que tienen consecuencias para el personal de la FAO.

160. A este respecto, se reconoce que todavía hay actividades que podrían integrase; no obstante, se han obtenido **beneficios importantes**. En concreto:

i) una mayor comprensión por parte del personal de su contribución a la consecución de los objetivos de la Organización, como consecuencia del SEGR, respaldados por la visión interna;

ii) se han mejorado la responsabilidad individual respecto a los resultados y el reconocimiento del rendimiento gracias al SEGR;

iii) se ha reducido la edad media en el momento de la contratación y se ha logrado un mayor equilibrio geográfico y de género;

iv) se ha reducido el tiempo de contratación como resultado de la introducción del sistema automatizado de contratación;

v) se ha mejorado el intercambio de información y se ha logrado el flujo de conocimientos de la Organización gracias a la automatización de la gestión de registros;

vi) la simplificación de la jerarquía gracias a la reducción de los puestos de Director, ha agilizado los mecanismos de autorización y ha aumentado la responsabilidad del personal respecto a los resultados;

vii) se ha intensificado la colaboración entre la Sede y las oficinas descentralizadas, como resultado de la mejora de las instalaciones de videoconferencia;

viii) se ha mejorado el diálogo entre los empleados y el personal directivo de la Sede y las oficinas descentralizadas a través de sesiones informativas, reuniones matutinas para compartir una taza de café y por medio de la iniciativa "FAO in Touch".

161. Además, hay **beneficios que aún no se han logrado** y que guardan relación con las medidas pendientes del PIA en materia de recursos humanos. En concreto:

i) Cuando se adopte en 2013 la política de rotación, el personal adquirirá una mayor experiencia gracias a la movilidad entre la Sede y las oficinas descentralizadas.

ii) Cuando se concluya en 2013 la medida sobre el marco de competencias, se reducirá el tiempo de contratación de los funcionarios y se adoptarán decisiones más acertadas en materia de contratación y reasignación en función de las aptitudes y competencias requeridas para cada cargo, reflejadas en los perfiles de puestos basados en las competencias.

iii) Cuando se concluya a finales de 2013 la medida sobre la gestión del riesgo institucional, los administradores de la FAO asumirán una mayor responsabilidad respecto a su propio desempeño en la protección de la Organización frente a riesgos significativos.

Cobertura mundial *(la mejora de la ejecución mediante el pleno aprovechamiento de la red mundial de oficinas descentralizadas de la FAO)*

162. El equipo de la EEI observó que la FAO necesitaba una fuerte presencia fuera de Roma, pero que la infraestructura actual de la Organización no era efectiva a este respecto[66]. Recomendó asimismo que se restableciera el equilibrio entre la Sede y las oficinas descentralizadas, en particular introduciendo un cambio radical en la estructura orgánica, el modelo de actividad y los procesos de adopción de decisiones de la FAO, con objeto de reubicar la institución y dotarla de vínculos más eficientes y eficaces con los países y regiones[67].

163. En el PIA se hace hincapié en la importancia de una fuerte presencia fuera de Roma para prestar servicios con flexibilidad a los Miembros en un marco basado en los resultados. Se recomienda que se introduzcan cambios en las vías para la presentación de informes de los representantes de la FAO, la delegación de más competencias de la Sede en las oficinas descentralizadas; al igual que la Sede, el personal y las oficinas descentralizadas estarán sujetos a la evaluación del rendimiento con arreglo a los resultados.

164. Durante la aplicación del PIA, se han comunicado los logros obtenidos en relación con las siguientes esferas:

i) Se ha consolidado la función fundamental de las oficinas regionales en la supervisión de las oficinas descentralizadas y los programas en las regiones, lo que ha permitido mejorar el establecimiento de las prioridades regionales y la participación en los procesos de adopción de decisiones de la Organización. Junto con la función reforzada de las conferencias regionales, ello conducirá a mejorar la orientación, el equilibrio y la sinergia respecto a las cuestiones en los planos mundial, regional, subregional y nacional.

ii) Se han modificado las secciones del Manual que regulan las adquisiciones para situaciones de emergencia y las "cartas de acuerdo" a fin de potenciar la capacidad de las oficinas locales mediante una mayor delegación de autoridad. En las oficinas descentralizadas se ha llevado a cabo un programa de formación para fomentar la capacidad y asegurar la correcta aplicación de las nuevas políticas en las mismas.

iii) La descentralización de la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT) para los proyectos de desarrollo que no son de alcance mundial ha dado los resultados previstos, con la reducción de los plazos de aprobación de un promedio de seis meses

[66] Párrs. 1034-1036.
[67] Recomendación 6.19

a cuatro y una mayor armonización de los proyectos del PCT con las prioridades nacionales.

iv) Se han celebrado consultas con otros organismos de las Naciones Unidas, partes interesadas de la Sede y el personal seleccionado en las oficinas descentralizadas sobre el establecimiento de puntos de referencia sobre el rendimiento de las mismas, aunque la finalización de esta medida se ha aplazado a finales de 2013.

165. Además, se han introducido importantes cambios en la infraestructura de comunicaciones con miras a mejorar el papel de las oficinas regionales en la toma de decisiones. La puesta en marcha de un sistema administrativo de toda la Organización (el Sistema mundial de gestión de recursos [SMGR]) en las oficinas en los países durante el primer semestre de 2013 también mejorará la capacidad de la FAO de aplicarlo sobre el terreno suministrando más información financiera fidedigna y pertinente de forma puntual.

166. A continuación figuran los **principales beneficios** de estos logros:

i) Como resultado de los cambios introducidos en las vías para la presentación de informes, las oficinas descentralizadas pueden atender con mayor eficacia y puntualidad las prioridades regionales.

ii) Se acusan menos retrasos en la adquisición de los bienes y servicios necesarios, lo cual reduce el tiempo de respuesta en situaciones de emergencia en el plano nacional.

iii) Como consecuencia de la delegación de competencias, se han mejorado la eficiencia y la eficacia de los proyectos del PCT, y se presta una mayor atención a la satisfacción de las necesidades de los países;

iv) Como resultado de la mejora de las instalaciones de telecomunicaciones, la FAO trabaja de manera más integrada entre las distintas ubicaciones geográficas.

167. Entre **otros beneficios previstos**, cabe citar los siguientes:

i) Como consecuencia de la aplicación del SMGR, las oficinas descentralizadas podrán supervisar las actividades sobre el terreno con una mayor eficacia y hacer un uso más eficiente de los recursos gracias a la mejora de los instrumentos disponibles para llevar a cabo las tareas delegadas en las mismas, con el apoyo de datos oportunos, completos y exactos.

ii) También como consecuencia de la aplicación del SMGR, las oficinas en los países podrán tomar decisiones más acertadas basadas en información oficial, oportuna, fidedigna y pertinente, contribuyendo así a la mejora de las actividades en las oficinas descentralizadas.

iii) A raíz de la política de rotación basada en incentivos, aumentarán las competencias de la Administración y del personal de la FAO, lo cual incrementará las habilidades de la fuerza de trabajo al tener una experiencia y unos conocimientos más amplios sobre las diferentes esferas de la FAO, y brindará mayores oportunidades de promoción de las perspectivas profesionales y de carrera.

Asociaciones *(la mejora de la ejecución mediante el pleno aprovechamiento de las asociaciones con otras organizaciones de las Naciones Unidas, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas y organizaciones de productores)*

168. En la EEI se dedica un capítulo completo a las asociaciones y se observa que la FAO cuenta con una amplia gama de asociaciones sólidas; no obstante, estas son dispares y la mayoría se han establecido sobre todo con algunas organizaciones hermanas de las Naciones Unidas[68]. Se señala asimismo que las asociaciones con el sector privado y a nivel nacional presentaban

[68] Párrs. 869-871.

notables deficiencias y que la FAO no disponía de estrategias ni planes específicos, por lo que el personal no contaba con ningún tipo de orientación al respecto.

169. En el PIA se recomendó la elaboración de unos principios rectores para el establecimiento de asociaciones y de un inventario de las asociaciones existentes y la adopción de medidas a corto plazo destinadas a ampliar los acuerdos de colaboración con los organismos con sede en Roma.

170. En cuanto a los logros, a principios de 2011 se aprobaron y se difundieron los principios rectores y la estrategia de la Organización sobre las asociaciones, y a finales de 2011 se concluyeron la estrategia de la FAO para revitalizar la colaboración con el sistema de las Naciones Unidas y el programa de acción. Se han formulado asimismo estrategias y principios rectores relativos al establecimiento de asociaciones y se han difundido con vistas a elaborar la estrategia renovada de la FAO para las asociaciones con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil y las estrategias de la FAO para la asociación con el sector privado y con los organismos con sede en Roma; las deliberaciones sobre estas estrategias se han mantenido a lo largo de 2012.

171. Se ha intensificado la colaboración entre los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma y se han logrado avances importantes a este respecto, entre ellos:

i) La creación del módulo mundial de seguridad alimentaria, dirigido conjuntamente por la FAO y el PMA, cuyo objetivo consiste en mejorar las respuestas en materia de seguridad alimentaria en emergencias humanitarias.

ii) Un compromiso sistemático, proactivo y coherente con la Agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después de 2015 y el seguimiento de la Conferencia Río+20.

iii) La FAO y el PMA dirigen conjuntamente la consulta temática mundial sobre el hambre, la seguridad alimentaria y la nutrición, en estrecha colaboración con el FIDA, Bioversity International y el Representante Especial del Secretario General sobre la Seguridad Alimentaria y la Nutrición.

iv) La determinación de los centros de coordinación de cada organismo encargado de establecer las prioridades comunes de los organismos con sede en Roma.

v) La realización, bajo la dirección conjunta, de una iniciativa en pos de la “notoriedad de los equipos en los países que trabajan bien juntos” en un espíritu de una mayor colaboración con los organismos con sede en Roma.

vi) La formulación conjunta de posiciones sobre una serie de cuestiones administrativas y servicios comunes.

172. En la esfera de la colaboración administrativa, los organismos con sede en Roma han establecido un Equipo de adquisición y contratación conjuntas que, además de realizar ahorros monetarios al agregar el poder adquisitivo de los tres organismos, ha aumentado la colaboración entre ellos y ha proporcionado una oportunidad de compartir ideas y estrategias innovadoras, y fomentar la sinergia entre los mismos.

173. En el PIA también se pide a la FAO que establezca asociaciones nuevas o que las renueve, y se presta apoyo para potenciar la capacidad de la Organización de colaborar con los actores no estatales en el ámbito nacional. Se han elaborado estrategias que han facultado a las organizaciones de productores a transformarse en proveedores de servicios equitativos, inclusivos y eficientes en determinados países. Se ha prestado asimismo apoyo a la Alianza contra el Hambre y la Malnutrición para otorgar, en función de la demanda, donaciones de mediana envergadura a alianzas nacionales contra el hambre y la malnutrición en países en desarrollo y para establecer alianzas regionales.

174. De estos logros se derivan cuatro beneficios importantes. En concreto:

i) Gracias al apoyo del personal en pro del establecimiento de asociaciones con otros actores y a su incorporación en el Marco estratégico revisado como una función básica, se ha fomentado en la FAO una cultura que favorece el establecimiento de asociaciones.

ii) Gracias a la continuación del trabajo iniciado en el marco del PIA y al impulso logrado por el firme compromiso del Director General de trabajar en colaboración con otros actores, la Organización sigue esforzándose para mejorar y reforzar las alianzas entre ellos. En concreto:

- La Cooperación Sur-Sur.
- El fortalecimiento de las asociaciones con las cooperativas y organizaciones de productores.
- La formulación de una estrategia de colaboración con el mundo académico.
- El establecimiento de instrumentos específicos para mejorar las competencias del personal para participar en asociaciones eficaces.
- El nombramiento de coordinadores tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas.

iii) La FAO se encamina hacia un logro más efectivo de los resultados buscados gracias a sus asociaciones con otras organizaciones de las Naciones Unidas, incluidos los organismos que tienen sede en Roma, el PMA y el FIDA, con organizaciones de la sociedad civil y con el sector privado basadas en las ventajas comparativas de los asociados y las metas específicas de la FAO que comparte con ellos.

iv) La reducción de los costos administrativos como resultado de una mayor colaboración entre los organismos con sede en Roma.

Conocimientos *(la mejora de la ejecución potenciando los mecanismos mediante los cuales la FAO ofrece sus conocimientos a los beneficiarios)*

175. El equipo de la EEI recomendó[69] a la FAO que desempeñase una función normativa en el intento de equilibrar intereses entre la generación de conocimientos, a menudo en el ámbito privado, y la disponibilidad de los mismos en el ámbito público, especialmente en los países menos adelantados, y que facilitase el intercambio de conocimientos.

176. Recomendó[70], asimismo, que se pusiesen a disposición de los países menos adelantados (PMA) más publicaciones impresas en vista de las continuas dificultades con el acceso a Internet y a los ordenadores. También recomendó que se examinasen ulteriormente las modalidades de aplicación de la política lingüística con un presupuesto acordado para cada idioma y un grupo de usuarios que decida la utilización de los fondos para traducción. Señaló que podría ser ventajoso crear sitios web gemelos para el chino y el árabe.

177. El PIA está en consonancia con estas recomendaciones y en él se pidió que se realizasen mejoras en la traducción para velar por su calidad y su oportunidad, si fuese posible a un costo reducido.

178. En cuanto a los logros, en 2010 se puso en marcha una campaña especial para aumentar el número de bibliotecas depositarias oficiales de la FAO en los PMA y mejorar el acceso de estos a las publicaciones técnicas de la FAO.

179. Se elaboró una herramienta de planificación de las publicaciones para facilitar la determinación a priori de las necesidades lingüísticas en relación con todas las publicaciones que se pondrá en práctica en la Organización en el primer trimestre de 2013.

[69] Párr. 604.
[70] Párr. 612.

180. Se determinaron posibles opciones para proporcionar la traducción automática de la información esencial en Internet disponible a través de un servicio central tanto para las búsquedas como para el contenido. Se examinó, asimismo, el papel de los tesauros multilingües y en la actualidad se están incorporando programas informáticos de traducción automática en la infraestructura de repositorios de datos técnicos para su utilización por parte de los editores de datos en Internet. Se prevé continuar la colaboración entre varias dependencias de la FAO en materia de traducción automática para ampliar ulteriormente la labor realizada con los fondos del PIA.

181. Se elaboró un nuevo modelo operacional para la mejora de los servicios lingüísticos que fue aprobado por el Consejo en 2010.

182. Gracias a estos logros, los documentos técnicos de la FAO contribuyen en mayor medida a alcanzar los resultados previstos de la FAO y, según las previsiones, se conseguirá una mayor rentabilidad en las publicaciones mediante la determinación a priori de las necesidades lingüísticas cuando la herramienta de planificación de las publicaciones se ponga en práctica en el primer trimestre de 2013.

Administración *(mejora de la ejecución mediante los servicios de apoyo administrativo orientados al cliente y simplificados para prestar apoyo de la manera más eficaz posible)*

183. El equipo de la EEI señaló[71] que los recursos financieros y humanos y la administración general de la FAO eran muy eficaces a la hora de velar por la aplicación de los sistemas, las normas, los reglamentos y los procedimientos aprobados, pero que esta labor se estaba llevando a cabo con una burocracia particularmente pesada y costosa y que los servicios financieros y administrativos en la FAO eran caros, especialmente en cuanto a los gastos indirectos "ocultos" realizados por la comunidad de usuarios. Recomendó[72] que se emprendiera un examen exhaustivo de todos los aspectos de la gestión y la administración de los recursos humanos y financieros de la Organización.

184. En el PIA se recomendó la delegación de competencias en cuanto a varias decisiones relativas a los recursos humanos y las compras y contrataciones para, así, descentralizar la responsabilidad de las compras y contrataciones en las emergencias y simplificar los viajes. Se recomendó, asimismo, que se elaborase una versión del sistema administrativo de toda la Organización para su uso en las oficinas en los países. El PIA concordó con la recomendación formulada en la EEI de realizar un examen de la administración y en él se instó a encargar a una empresa de consultores externos la realización de un examen exhaustivo[73].

185. En el examen exhaustivo se señaló[74] que se percibía claramente una falta de eficiencia y orientación de los servicios en las esferas de la administración y el apoyo. Se indicó que los procesos decisorios lentos aumentaban el plazo necesario para movilizar recursos y constituían una carga para la Sede y para las operaciones regionales y sobre el terreno. Se señaló que se había indicado una demanda de mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los procesos mediante la promoción de la Organización a través de la puesta en práctica de indicadores fundamentales del rendimiento, acuerdos sobre el nivel de servicio y sistemas de seguimiento en respaldo de un planteamiento de gestión basada en los resultados. Se realizaron varias recomendaciones en relación con un nuevo modelo de planificación y presupuestación y con la consecución de mejoras en los ámbitos de las finanzas, la gestión de los recursos humanos, las compras y contrataciones, la tecnología de la información, los registros, la traducción y la impresión.

186. Los logros y beneficios alcanzados en el ámbito de la administración se comunican en otras secciones del presente informe porque los efectos positivos de las mejoras realizadas en la

[71] Párr. 1 221.
[72] Recomendación 8.1.
[73] La empresa de consultores seleccionada fue Ernst & Young.
[74] Examen exhaustivo, párr. 4.

administración se experimentan en otras esferas de ejecución, principalmente los ahorros financieros y las capacidades de evaluación y planificación.

187. En esta sección solamente se tratan los logros y beneficios que repercuten específicamente en los servicios administrativos y no en otras esferas de la Organización.

188. El logro más importante alcanzado en la esfera de la administración es la elaboración del SMGR, en el que se aúnan cinco elementos fundamentales:

i) proporciona una plataforma tecnológica a través de la cual la FAO podría ajustarse a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP);

ii) proporciona una actualización del sistema administrativo de toda la Organización mediante la cual podrían introducirse procedimientos simplificados (por ejemplo, flujos de trabajo de aprobación electrónica en lugar de los procedimientos que utilizan papel);

iii) permite a la Organización dejar de usar un sistema de contabilidad distinto en las oficinas en los países;

iv) proporciona una plataforma tecnológica para que la FAO mejore sus procedimientos relativos a los viajes;

v) permite a la FAO actualizar el sistema de Oracle a la última versión, que cuenta con el pleno respaldo de Oracle Corporation.

189. También se alcanzaron logros en el desarrollo de los acuerdos sobre el nivel del servicio que definen la relación y el nivel del servicio previstos en los servicios administrativos, así como en la adecuación de la sección de compras y contrataciones del Manual de la FAO con las necesidades de los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas.

190. Los beneficios de estos logros son los siguientes:

i) un único sistema administrativo institucional accesible desde toda la Organización que proporciona información financiera y operacional coherente y exacta, resultado de la introducción del SMGR en todos los destinos en combinación con la actualización de la infraestructura de telecomunicaciones de la FAO;

ii) servicios administrativos más acordes a las necesidades de la Organización.

191. No obstante, algunas recomendaciones del PIA todavía no se han puesto plenamente en práctica y se prevé conseguir beneficios una vez se terminen de aplicar.

192. El Manual de la FAO es uno de los mecanismos primordiales para facilitar la comprensión del personal sobre los procedimientos administrativos y la reglamentación. La Administración había indicado a los Miembros[75] que, dado que muchas disposiciones del Manual eran de carácter interinstitucional y abordaban cuestiones de naturaleza compleja, toda iniciativa dirigida a “reescribirlas” y simplificarlas debería contemplarse con la mayor prudencia posible. Sin embargo los Miembros, aun teniendo en cuenta las preocupaciones de índole legal manifestadas por la Secretaría, pidieron que se procediera a la revisión del Manual de la FAO y que a tal efecto se tuvieran en cuenta otras experiencias, como la experiencia del Gobierno de México sobre una gestión más eficaz de los servicios públicos.

193. Esta medida se ha incluido en el programa del PIA para 2013, por lo que pueden preverse los siguientes **beneficios futuros** cuando se termine de aplicar:

i) una mayor simplificación de los procesos administrativos;

ii) un mejor entendimiento por parte del personal de los procesos administrativos y los reglamentos que rigen su conducta.

[75] CL 145/10, párr. 18.

Finanzas *(mejora de la ejecución mediante la consecución de ahorros financieros en todas las actividades de apoyo de la Organización, lo que permite destinar más recursos a la prestación de servicios)*

194. En el examen exhaustivo de la administración se indicó que, gracias a la simplificación de los procesos administrativos, se acumularían importantes ahorros en la Organización. Los ahorros totales del programa ordinario relacionados con el PIA en el período 2009-2013 ascienden a 15,88 millones de USD, de los cuales 0,02 millones de USD se consiguieron en 2009, 5,31 millones en 2010/11 y 10,55 millones en 2012/13[76]. Se trata de ahorros recurrentes y se ofrece información detallada sobre todos los ahorros del programa ordinario relacionados con el PIA en el Anexo V.

i) Las esferas en que se han generado mayores ahorros relacionados con el PIA son las siguientes:

ii) Compras y contrataciones: ahorros de 4,6 millones de USD, principalmente gracias a los costos más bajos obtenidos en la Sede para bienes y servicios contratados conjuntamente con los otros organismos que tienen su sede en Roma.

iii) Registro: ahorros de 3,5 millones de USD resultantes sobre todo de la mayor automatización y la eliminación de puestos asociada a la misma.

iv) Viajes: ahorros de 2,3 millones de USD, principalmente gracias a las mejoras en la tramitación de viajes y la reducción de los gastos de viaje y hoteles en el marco de un planteamiento elaborado junto con los otros organismos con sede en Roma.

195. Además de los ahorros del programa ordinario relacionados con el PIA, se lograron aumentos de eficiencia que no se presentaron como ahorros en las dos esferas siguientes:

i) Reducción de estratos en la estructura de la Sede: permitió obtener aumentos de eficiencia sustanciales al abolirse en la Sede un total de 40 puestos de la categoría de directores. Los aumentos de eficiencia logrados gracias a dicha reducción de estratos ascienden a 37,9 millones de USD en el período 2009-2013. Se describen como aumentos de eficiencia y no como ahorros porque, con el pleno acuerdo de los Miembros, estos recursos se han reprogramado destinándose al trabajo técnico de la Organización.

ii) Descentralización del Programa de cooperación técnica (PCT). La descentralización del PCT dio lugar a aumentos de eficiencia por valor de 0,9 millones de USD resultantes de la redistribución de puestos de la Sede entre esta y las regiones. Se describen como aumentos de eficiencia y no como ahorros porque estos recursos se han reprogramado en los proyectos técnicos del PCT.

196. Por consiguiente, los mayores beneficios financieros consisten en ahorros del programa ordinario por un total de 15,88 millones de USD y aumentos de eficiencia por un total de 38,8 millones de USD, asociados a las medidas en que se reprogramaron los recursos correspondientes.

197. Además de estos ahorros, muchos de los que benefician al programa ordinario (menos gastos de compras y contrataciones y gastos de viaje, entre otros) también benefician a los proyectos extrapresupuestarios. Ernst & Young y la FAO evaluaron la repercusión de los ahorros del programa ordinario en los proyectos extrapresupuestarios como parte del examen exhaustivo de la administración y llegaron a la conclusión de que aproximadamente el 63 % de los ahorros correspondían al programa ordinario y el 37 %, a recursos extrapresupuestarios. Sin embargo, aunque ello supone “conseguir más con menos”, estos ahorros extrapresupuestarios no constituyen más que una estimación y no pueden cuantificarse, por lo que no se han incluido.

[76] Cuadro 5 del párrafo 257 del documento C 2013/3 (Plan a plazo medio para 2014-17 y Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15).

Evaluación

198. La evaluación es el tercer cuadrante e incluye dos esferas de beneficios, a saber, la supervisión del rendimiento y la notificación del rendimiento.

199. El equipo de la EEI señaló[77] que el porcentaje del presupuesto total de la FAO asignado a la auditoría, la evaluación y la supervisión es notablemente superior al de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, apuntó[78] que el sistema general de seguimiento y evaluación adolece de deficiencias importantes y no es coherente en conjunto. Recomendó que la estrategia de la FAO[79] estableciese las metas del rendimiento y los resultados sobre los que deberá rendir cuentas la Organización y que se pusiese en práctica rápidamente un sistema de evaluación del rendimiento, ya que es fundamental para que la gestión basada en los resultados tenga éxito[80].

Supervisión del rendimiento *(aumento de la cobertura y la disponibilidad de herramientas para cuantificar, supervisar y evaluar el rendimiento, con inclusión de la evaluación de riesgos, una gobernanza interna más eficaz y simplificada y un mayor entendimiento por parte del personal de sus contribuciones a la Organización y su responsabilidad ante ella)*

200. En el PIA se recomendó que se crease un marco basado en los resultados con el que la FAO pudiese supervisar los resultados que consiga y compararlos con los objetivos estratégicos de la Organización, así como un sistema revisado de seguimiento del rendimiento de la ejecución basado en los resultados. Para supervisar y notificar los riesgos relacionados con la obtención de los resultados deseados se recomendó que se realizase un estudio integral de la gestión del riesgo institucional (GRI). En el examen exhaustivo se recomendó revisar las funciones de los comités internos y reducir su número para mejorar la gobernanza interna. En el PIA también se recomendó poner en práctica un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización.

201. Entre los logros alcanzados en esta esfera se encuentra la ampliación del almacén de datos de la FAO y el sistema de información de gestión, lo cual mejoró la calidad de los datos operativos de la FAO, así como el acceso a los mismos, al proporcionar informes en línea que antes requerían mucho más trabajo y estaban expuestos a errores. Asimismo se han puesto a disposición de las oficinas descentralizadas los informes de los responsables del presupuesto de las oficinas sobre el terreno, facilitándose así la supervisión del presupuesto del programa ordinario y las actividades extrapresupuestarias. La información financiera y de gestión y la supervisión se mejorarán ulteriormente cuando se concluya el elemento de cumplimiento de las NICSP del proyecto del SMGR.

202. Todos los directores de las dependencias llevaron a cabo la supervisión de la aplicación del PTP y la presentación de informes al respecto mediante el seguimiento periódico del plan de trabajo con el objetivo de determinar los riesgos y mejorar la ejecución del programa. En el examen de mitad de período los directores y los jefes de los equipos de estrategia proporcionaron una evaluación cualitativa de los progresos realizados en la consecución de los resultados de las unidades y la Organización. Al final del año se presentó la evaluación del final del bienio 2010-11, en la que se proporcionó un análisis exhaustivo de los logros alcanzados frente a los resultados de las unidades y la Organización y se determinaron oportunidades de mejora del rendimiento institucional.

203. En cuanto a la gestión del riesgo institucional, se concluyó el proyecto de política de GRI y se definieron, documentaron y pusieron en práctica de forma experimental los procesos de evaluación del riesgo. En la esfera de la gobernanza interna se examinaron y simplificaron todos los comités internos para mejorar la eficiencia y velar por que su composición y métodos de trabajo fuesen acordes con la nueva estructura orgánica.

[77] Párr. 1 154.
[78] Párr. 1 194.
[79] Recomendación 7.1.
[80] Recomendación 8.6.

204. La introducción plena del SEGR en 2012 puso en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización tomando como base objetivos de rendimiento y criterios de evaluación.

205. Los **principales beneficios** de estos logros son los siguientes:

i) mayor disponibilidad de información financiera y operativa, que da lugar a la mejora de las actividades y la toma de decisiones sobre el terreno;

ii) mejor presentación de información de seguimiento mediante informes y otros instrumentos;

iii) mayor eficacia institucional como resultado de la mejora del seguimiento de los resultados en el marco basado en los resultados;

iv) mayor eficacia de la gobernanza interna de la FAO para el seguimiento y la evaluación del rendimiento;

v) mayor entendimiento por parte del personal de su propia contribución a la Organización y su responsabilidad en cuanto a los resultados.

206. No obstante, en un examen interno del sistema de gestión basada en los resultados realizado a finales de 2011 se estableció que, si bien se habían logrado beneficios[81], para conseguir más era necesario fortalecer el marco de resultados de la FAO con el objetivo de garantizar que los resultados de la Organización y sus indicadores eran cuantificables y que los resultados de las unidades se basaban en logros y no en realizaciones. Este refuerzo está en curso y constituye un elemento fundamental de la labor realizada en la actualidad en materia del cambio para la transformación.

207. Además, dos importantes medidas del PIA que contribuyen a mejorar la eficacia de la supervisión del rendimiento (la observancia de las IPSAS y la gestión del riesgo institucional) no se completaron a finales de 2012, por lo que aún deben lograrse los importantes beneficios previstos en esas esferas.

208. Por consiguiente, existen varios **beneficios del PIA que se prevé conseguir** pero que aún no se han logrado:

i) el seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización basado en la revisión de la GBR y, en particular, resultados que constituyan logros en lugar de realizaciones y resultados de la Organización cuya repercusión sea cuantificable;

ii) información financiera acorde a las NICSP más fiable, oportuna y pertinente que respalde mejor el seguimiento, la toma de decisiones y la planificación financieros, así como la mejora del control financiero y la gestión de los activos de la Organización;

iii) el seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización, basado en la plena integración de las prácticas de evaluación del riesgo.

Notificación del rendimiento *(información más oportuna, fiable y pertinente sobre el rendimiento para mejorar la toma de decisiones de la Administración y los órganos rectores)*

209. En el PIA se recomendó que se pusiera en práctica, en el contexto del nuevo marco basado en los resultados, un sistema revisado de notificación del rendimiento de la ejecución basado en los resultados. También se recomendó que se estableciese la función de evaluación como una oficina aparte con independencia operativa y mayor presupuesto y que se ampliase la labor de la función de auditoría para que abarcase todas las esferas de riesgo más importantes.

[81] En particular, en lo concerniente al examen del número y la definición de las realizaciones de la Organización, la comunicación entre la Sede y el terreno y la sensibilización del personal acerca del contexto más amplio.

210. Se mejoró la estructura del Informe sobre la ejecución del programa (PIR), siendo el relativo a 2010-11 el primer PIR elaborado en el marco del nuevo sistema de planificación, seguimiento y presentación de informes del programa basado en los resultados. Se documentaron los progresos realizados en la consecución de los 54 resultados de la Organización incluidos en el PTP para 2010-11, cuantificados mediante indicadores y metas. Se adelantó la publicación cinco meses para que la información de que disponían la Administración y los órganos rectores fuese más oportuna, para presentar más claramente los retos a los que había que hacer frente y para emplear estudios de casos y cuadros de resumen para facilitar la lectura. Se explicó el proceso de recopilación de datos, que incluyó observaciones sobre la calidad de los datos, y se proporcionaron datos detallados del rendimiento en cuanto a los logros alcanzados en comparación con las metas fijadas que se acompañaron de información sobre los gastos.

211. La función de evaluación se estableció como una oficina con independencia operativa y su presupuesto se amplió al 0,7 % del presupuesto del programa ordinario; el aumento final necesario para cumplir el objetivo del 0,8 % del presupuesto del programa ordinario se incluirá en el PTP para 2014-15.

212. Se amplió la labor de la Oficina del Inspector General (OIG) para abarcar todas las esferas de riesgo institucional más importantes tomando como base un proceso de planificación basado en el riesgo mejorado. Un experto externo examinó la planificación y la aplicación de la auditoría basada en el riesgo de la OIG y concluyó que en general la OIG cumplía las normas profesionales internacionales.

213. Los **principales beneficios** de estos logros son los siguientes:

i) la FAO es capaz de demostrar y notificar su rendimiento más eficazmente, mejorando la toma de decisiones de la Administración y los Miembros y aumentando la confianza de estos y los donantes en que la FAO actúa de manera rentable;

ii) refuerzo de la credibilidad, la cobertura y la independencia de la Oficina de Evaluación y la función de evaluación de la FAO;

iii) mejora de la notificación del rendimiento de la Organización mediante auditorías integrales basadas en el riesgo de esferas operativas determinantes.

214. No obstante, aunque el Consejo de la FAO reconoció en diciembre de 2012 que la estructura del PIR está en un proceso de mejora continua, llamó a elaborar un PIR más conciso y focalizado y recomendó que se realizasen varias mejoras. Además, el elemento de cumplimiento de las NICSP del proyecto del SMGR no se concluyó a finales de 2012.

215. Por consiguiente, en estas esferas quedan por conseguir los siguientes **beneficios conexos**:

i) la FAO es capaz de demostrar y notificar mejor su rendimiento en relación con metas preestablecidas mediante el análisis de los factores que contribuyen al buen rendimiento, la evaluación de cuestiones intersectoriales, la focalización de la atención en las principales conclusiones y el rendimiento en comparación con los indicadores y la definición clara de las prioridades establecidas al comienzo del período y el rendimiento alcanzado en relación con los indicadores de los resultados;

ii) los informes financieros cumplen las normas acordadas internacionalmente (NICSP), por lo que informan mejor a los Miembros y aumentan la confianza de los donantes (cuando concluya el elemento de cumplimiento de las NICSP del proyecto del SMGR).

Gobernanza

216. La gobernanza constituye el cuarto cuadrante y engloba tres esferas de beneficios, a saber, la dirección mundial, la responsabilidad compartida y la supervisión. El equipo de la EEI concluyó[82] que la FAO padecía un grave problema de gobernanza y que su sistema de gobierno no estaba bien equipado para desempeñar sus funciones. Recomendó diversas medidas para recuperar la confianza, definir las funciones de la gobernanza y la Administración y aumentar la eficacia de la labor de la FAO en la coherencia de las políticas, los tratados y los acuerdos mundiales.

217. En el PIA se dedicó una sección a la reforma de las estructuras de gobierno y casi una tercera parte[83] de las medidas del PIA están relacionadas con ella. Se formularon recomendaciones relativas a todos los aspectos de la gobernanza de la FAO, como las prioridades de la gobernanza, la Conferencia, el Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas, el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, las conferencias regionales, los comités técnicos, las reuniones ministeriales, los órganos estatutarios y los convenios, el Presidente Independiente del Consejo y las medidas destinadas a mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO.

218. En cuanto a la notificación de los logros y los beneficios, esta esfera está más relacionada con la evaluación por parte de los Miembros que con la presentación de informes por parte de la Administración. Así, la medida 2.74 del PIA indica que la Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso. Esta es una de las medidas que no se concluyeron a finales de 2012 (su fecha de finalización está fijada en 2015). En 2013 se han presupuestado fondos del PIA para esta medida y durante este año la Administración trabajará con los Miembros, por conducto de las oficinas del Presidente Independiente del Consejo, para llevar a cabo las disposiciones pertinentes para llevar a cabo dicha evaluación.

219. Sin embargo, al igual que en los otros ámbitos del marco de beneficios, la Administración formula comentarios sobre los logros alcanzados en el marco de la reforma de la gobernanza y hace observaciones sobre los beneficios resultantes.

Dirección mundial

220. El objetivo de la dirección mundial es conseguir una mayor coherencia en materia de políticas, reforzar la voluntad y el apoyo políticos y mejorar las competencias técnicas.

221. Los logros realizados en esta esfera incluyen la aclaración de las funciones de los diversos órganos rectores de la FAO y cambios en los programas de la Conferencia, los comités técnicos y las conferencias regionales dirigidos a asegurar que estos órganos examinen sistemáticamente la situación mundial para brindar orientación sobre los ámbitos en que se requiere la acción de la FAO.

222. Se especificaron las funciones de las conferencias regionales y sus líneas de notificación ante el Consejo[84] sobre cuestiones programáticas y presupuestarias y ante la Conferencia sobre cuestiones de políticas y reglamentarias formalizaron los mecanismos mediante los cuales las prioridades regionales se reflejan en los objetivos estratégicos de la FAO. Esto ha mejorado las aportaciones regionales a la preparación del PPM y el PTP y asegura que se recaben las opiniones regionales sobre todas las cuestiones normativas importantes. Por ejemplo, en 2010/11 las conferencias regionales examinaron una visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas, así como esferas de acción prioritaria para las regiones en el siguiente bienio.

223. Se mejoró, asimismo, el papel de los comités técnicos para facilitar su contribución en cuanto a las políticas y prioridades de la FAO y en el Comité de Problemas de Productos Básicos, el Comité Forestal, el Comité de Finanzas y el Comité de Agricultura se han considerado cambios y cuestiones en materia de políticas.

---

[82] Párr. 668.
[83] 76 de las 238 medidas del PIA.
[84] Por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

224. Los **beneficios** de estos logros son los siguientes:

i) ha aumentado la coherencia de las políticas en lo que atañe a la situación mundial de la alimentación y la agricultura, ya que los órganos rectores de la FAO se centran de manera más efectiva en los temas que tienen un efecto directo en la gobernanza mundial del sector, y el programa de políticas que los órganos rectores de la FAO establecen para la Organización resulta más eficaz en el plano mundial;

ii) en la planificación de la FAO se establecen prioridades con una finalidad más clara porque el Comité del Programa y el Comité de Finanzas ahora formulan recomendaciones más claras y articuladas y prestan más atención a las políticas, las estrategias y las prioridades en la orientación que proporcionan al Consejo, lo que también fomenta la claridad en las prioridades y los logros previstos;

iii) las conferencias regionales y los comités técnicos son más eficaces a la hora de establecer objetivos y brindar respaldo a la FAO para la obtención de los logros previstos.

Responsabilidad compartida

225. Con la responsabilidad compartida se pretende aumentar la confianza y el respeto mutuo, así como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas entre los Miembros y entre estos y la Administración.

226. Los logros alcanzados en esta esfera incluyen la apertura en 2010 de los períodos de sesiones del Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos a los observadores sin derecho a intervención y la función dinámica de facilitación del Presidente Independiente del Consejo, quien ha participado en los períodos de sesiones del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, el Comité de Problemas de Productos Básicos, el Comité de Agricultura, el Comité de Finanzas, el Comité Forestal y las conferencias regionales y ha facilitado las consultas oficiosas entre períodos de sesiones entre los Miembros y la mayor disponibilidad de información de gestión por conducto del sitio web de los Representantes Permanentes.

227. Los informes oficiosos trimestrales proporcionados a los Miembros por la Administración también fomentan el debate abierto de las cuestiones clave entre ellos.

228. Los **beneficios** de estos logros son los siguientes:

i) mayor confianza, unidad de propósitos y continuidad en la relación entre los Miembros y entre los Miembros y la Administración;

ii) un sistema más transparente de gobernanza de la FAO.

Supervisión

229. Con la supervisión se pretende mejorar la arquitectura y los procedimientos de los órganos rectores.

230. Los logros obtenidos en esta esfera son: la aclaración de las funciones de los distintos órganos rectores, el establecimiento de un nuevo calendario para sus períodos de sesiones que respalde más eficazmente la planificación del trabajo (y así celebrar, por ejemplo, la Conferencia en junio del segundo año de cada bienio, en lugar de en noviembre), la elaboración de programas de trabajo plurianuales para los principales órganos rectores, la aprobación por parte del Consejo del programa de su siguiente período de sesiones y mejoras en los informes del Comité de Finanzas, el Comité del Programa, el Consejo y la Conferencia que aseguren la exposición más clara de sus conclusiones y decisiones.

231. Como resultado de estos logros se han alcanzado varios **beneficios**:

i) el programa normativo de la FAO es más eficaz en el plano mundial porque la Conferencia presta más atención a las cuestiones de políticas del ámbito mundial;

ii) el ciclo programático de la FAO es más eficiente y eficaz gracias a la modificación del calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores;

iii) los órganos rectores de la FAO son más eficaces al definir las políticas generales de la Organización y al supervisar la consecución de los logros previstos gracias a la mayor claridad existente en cuanto a su alcance y sus responsabilidades y a la mejor planificación de sus programas.

III. Más allá de la reforma

Introducción

232. El propósito de esta sección es informar a los Miembros acerca de las disposiciones de integración, prestando especial atención a las medidas del PIA que a 31 de diciembre de 2012 se encontraban "abiertas" o "aparcadas" y las esferas en las que todavía no se han conseguido los plenos beneficios de la actividad del PIA.

Disposiciones para la fase posterior al PIA

233. Las disposiciones para la fase posterior al PIA tienen como finalidad velar por la identificación de la responsabilidad del trabajo que queda por hacer, por los Miembros continúen recibiendo informes sobre el trabajo que queda por hacer a medida que se progresa y por la determinación de la responsabilidad de la Administración de garantizar que se lleva a cabo el trabajo por hacer. Esto responde a la petición formulada por los Miembros en el período de sesiones del Consejo celebrado en diciembre de 2012 de que "se presentase un informe sobre las disposiciones para la fase posterior al PIA en 2013 en un contexto de reforma continua e integrada"[85].

234. En los siguientes apartados se describen las disposiciones adoptadas por la Administración para garantizar que las medidas del PIA que no se habían terminado de aplicar a finales de diciembre de 2012 se finalizan íntegra y oportunamente, que los beneficios por alcanzar se consiguen en su totalidad, que la Administración supervisa de cerca los progresos realizados y que estas actividades se notifican plenamente a los Miembros mediante los mecanismos de presentación de informes existentes de los órganos rectores. En este contexto, quizás el Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Consejo quieran actualizar sus respectivos PTPA para recibir informes y prestar atención a las medidas y los beneficios pendientes del PIA en su labor posterior a la reforma.

Medidas del PIA que no se habían terminado de aplicar a finales de 2012

235. Como se indica en la Sección I, existen 22 medidas del PIA que a finales de 2012 estaban "abiertas" o "aparcadas". De ellas, siete aún requieren una actividad considerable, otras siete se terminarán de aplicar antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia, en junio de 2013, o con él, tres deben finalizarlas los Miembros, otras tres están "aparcadas" y dos no pueden aplicarse, por su naturaleza, antes de que se haya terminado de aplicar el programa del PIA.

236. En los párrafos siguientes se informa sobre la fecha prevista de finalización de estas 22 medidas, la persona responsable de terminar de aplicar cada una de ellas y el órgano rector a través del cual los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados. Cuando corresponda, la información sobre el enfoque de integración se relaciona con las partes pertinentes del Plan a plazo medio para 2014-17 y el Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15.

Medidas que requieren una actividad considerable

i) **Aplicación de las NICSP** *(medida 7.24)*. El cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) es una parte integrante del proyecto del SMGR. El informe sobre los progresos realizados en el SMGR presentado al Comité de Finanzas en su 148.º período de sesiones[86] confirma los hitos por alcanzar para generar los primeros estados financieros acordes a las NICSP. El responsable de aplicar esta medida es el Director General Adjunto (Operaciones) y se prevé concluirla en enero de 2014. Los Miembros recibirán informes sobre esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

[85] CL 145/REP, párr. 11 d).

[86] Véase el documento CL 148/13.

ii) **Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación** *(medida 7.2)*. Esta medida procede de la recomendación formulada en el examen exhaustivo de poner en práctica un nuevo modelo de planificación y presupuestación. Aunque una parte de esta medida se está poniendo en práctica con el nuevo modelo de planificación y presupuestación presentado en el PPM 2014-17/PTP 2014-15, en 2013 se continuará trabajando para integrar la información de los sistemas informáticos una vez se termine de poner en práctica del programa relativo al SMGR en junio de 2013, con el objetivo de aumentar la efectividad de la planificación, la presupuestación, el seguimiento y la notificación de las actividades en la Sede y todos los destinos. También se reasignarán, según corresponda, las responsabilidades entre la División de Finanzas y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos. El responsable de esta medida es el Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos y la fecha de finalización prevista es diciembre de 2013, tras la cual el trabajo se integrará plenamente en las dependencias pertinentes. Los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados en esta actividad por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

iii) **Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento** *(medida 3.88)*. Esta medida refuerza las funciones de seguimiento y supervisión de las oficinas descentralizadas y está vinculada al resultado de la medida 7.2 (véase más arriba) en cuanto a los sistemas de apoyo. La cuantificación del rendimiento de los principales procedimientos operativos ejecutados en el plano nacional (por ejemplo, la movilización de recursos, la seguridad y la gestión de proyectos) es fundamental para que el marco de programación por países tenga éxito, tal como se señala en el PTP para 2014-15[87]. El Director de la Oficina de Apoyo a la Descentralización es el responsable de terminar de aplicar esta medida, cuya fecha de finalización prevista es diciembre de 2013. Los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados en esta actividad por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

iv) **Plena aplicación de la gestión del riesgo institucional** *(medida 3.54)*. Como se comunicó a los órganos rectores en 2012[88], esta medida se suspendió temporalmente en enero de 2012 para reevaluar la integración de la gestión del riesgo institucional en el marco de gestión basada en los resultados teniendo en cuenta la experiencia recabada y para tomar en consideración las conclusiones de los exámenes realizados recientemente por la Oficina del Inspector General. Se prevé terminar de aplicarla a finales de 2013. El responsable de aplicar esta medida es el Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos y se prevé concluirla en diciembre de 2013. Los Miembros recibirán informes sobre la marcha de la actividad por conducto del Comité de Finanzas.

v) **Cambio de la cultura** *(medida 3.32)*. Antes de 2012 el enfoque aplicado para conseguir el cambio de la cultura se basaba en la creación de un equipo central para propiciar dicho cambio y era apropiado en las primeras fases para involucrar a los empleados y crear una visión interna. Los equipos de cambio de la cultura dedicados a dicha tarea han cumplido sin duda su misión.

No obstante, el cambio de la cultura solamente puede ser duradero cuando los empleados de todos los niveles, incluidos los directores superiores, están plenamente involucrados y una vez dicho cambio se ha incorporado a la labor de las dependencias de la FAO y la Administración superior rinde cuentas acerca de la dirección de la tarea.

---

[87] Véase C 2013/3, párr. 249.

[88] Véanse los documentos FC 143/10 y CL 144/10, párr. 15.

Durante 2012 la labor de la Administración ha estado guiada por el objetivo de realizar los cambios que el Director General consideraba necesarios para poner en práctica su visión sobre la dirección de la FAO en el futuro.

Los cambios para la transformación introducidos en el bienio 2012-13 darán lugar en 2014-15 a una nueva manera intersectorial de trabajar dentro de la Organización. Además, para ejecutar correctamente el programa de trabajo en 2014-15 hará falta modificar fundamentalmente las prácticas operativas y la cultura y eliminar así la compartimentación existente en la Organización. Las disposiciones de aplicación[89] describen el reto de pasar de una organización que gestiona sus recursos sobre la base de una estructura departamental a una que los gestiona en función de sus objetivos estratégicos en los ámbitos central y descentralizado. En el plano descentralizado se centra la atención en los aspectos culturales más innovadores que deben ponerse en práctica en reflejo de la estrategia más abierta y descentralizada adoptada por la Organización.

La puesta en práctica de esta cuestión más allá de la fase del PTP es un reto que debe ser respaldado por las actividades emprendidas en el marco del cambio de la cultura en 2013. Este cambio debe ser más acorde con los objetivos estratégicos y, así, abordar específicamente en su programa los desafíos que este nuevo modo de trabajo conllevará para la FAO y respaldar los cambios necesarios del comportamiento en la Organización.

Dada la importancia estratégica del cambio de la cultura en este sentido, se ha confiado la responsabilidad de coordinar las actividades conexas al Director de Gabinete. Las actividades de cambio de la cultura no tienen fecha de finalización prevista y los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados al respecto por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

En su período de sesiones de diciembre de 2012, el Consejo pidió que se pusiese a disposición del personal y los Estados Miembros un documento sobre el nuevo enfoque del cambio de la cultura lo antes posible, documento que se presenta en el Anexo VI.

vi) **Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO** *(medida 7.22)*. Tras el debate celebrado en los períodos de sesiones de los órganos rectores en otoño de 2012, se dejaron de lado las preocupaciones de carácter jurídico relativas a la modificación del Manual Administrativo en aras de la simplicidad y se tomó la decisión[90] de poner en práctica esta medida "con un enfoque similar al adoptado por el Gobierno de México". Recordando los esfuerzos ya realizados[91] para actualizar el manual y tras las conversaciones mantenidas con la delegación del Gobierno de México, se ha retomado el proyecto y se han asignado fondos para actualizar el Manual de la FAO antes de diciembre de 2013.

La responsabilidad de terminar de aplicar esta medida recae en el Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas y los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados en esta actividad por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

vii) **Incorporación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y el sector privado** *(medida 3.109)*. Durante 2012 los Miembros y la Administración determinaron la necesidad estratégica de fomentar

[89] C 2013/3, párrs. 196-200.
[90] CL 145/REP, párr. 12 a).
[91] Las principales secciones revisadas del manual tratan las compras y las contrataciones (Secciones 502 sobre las compras y contrataciones y 507 sobre las cartas de acuerdo) y el Proyecto de modernización de la gestión de los registros (Secciones 601 sobre el archivo y 340 sobre los ficheros de personal).

las alianzas significativas para alcanzar las metas estratégicas de la Organización. Esto ha resultado en el fortalecimiento y la consolidación de la capacidad en materia de asociaciones y promoción dentro de la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción. Como medio adicional de fortalecer y respaldar la capacidad en materia de asociaciones, a comienzos de 2013 el Director General puso en marcha el programa mundial en pos del establecimiento de asociaciones fundamentales, cuyos objetivos más importantes son mejorar el diálogo con los interesados mediante el refuerzo de su representación en la FAO y en los ámbitos nacional, regional e internacional, poner en práctica iniciativas experimentales de asociación mediante actividades y programas de fomento de la capacidad y velar por la generación y la difusión de conocimientos.

El responsable de terminar de aplicar estas actividades relacionadas con las asociaciones antes de diciembre de 2013 es el Director de la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción y los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados en esta actividad por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

Medidas que se terminarán de aplicar antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO o con él

237. Las siete medidas del PIA indicadas más arriba constituían en diciembre de 2012 la principal actividad por finalizar en la aplicación del PIA. En los párrafos siguientes se indican otras siete medidas cuya labor se finalizará durante el período de sesiones de junio de 2013 de la Conferencia o antes de él:

i) **Elaboración e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO** *(medida 3.42)*. Esta medida del PIA tiene como finalidad sustituir el sistema de contabilidad sobre el terreno en el programa relativo al SMGR. El informe sobre los progresos realizados en el SMGR presentado al Comité de Finanzas en su 148.º período de sesiones[92] confirma que tras su puesta en marcha en la Sede y las oficinas regionales el 6 de noviembre de 2012, el sistema se ha introducido en siete oficinas piloto y su implantación en el primer bloque de 32 oficinas en los países concluirá a comienzos de marzo de 2013, mientras que se implantará en los bloques segundo y tercero durante abril y mayo del mismo año.

El responsable de terminar de aplicar esta medida es el Director General Adjunto (Operaciones) y los Miembros recibirán informes sobre los progresos realizados en esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

ii) **Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR** *(medida 3.66)*. Esta medida depende de la actividad relativa al marco de competencias y se ha retrasado parcialmente, concretamente en lo que respecta al componente de perfiles de los puestos genéricos para cada familia de puestos de la FAO. En el informe sobre recursos humanos presentado al Comité de Finanzas en su 148.º período de sesiones[93] se señala que durante el primer trimestre de 2013 se están estableciendo correspondencias entre los perfiles de los puestos genéricos y el marco de competencias y que se están realizando trabajos sustanciales en cuanto a la gestión de los puestos y las estructuras de dotación de personal en las diferentes entidades de la Organización.

[92] Véase el documento FC 148/13.
[93] Véase el documento FC 148/12.

La responsable de terminar de aplicar esta medida es la Directora de la Oficina de Recursos Humanos y se prevé concluirla en abril de 2013. Los Miembros recibirán informes sobre esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

iii) **Examinar la reorganización con miras a realizar nuevas mejoras** *(medida 3.103)*. La Administración notificó[94] al Consejo en su período de sesiones de diciembre de 2012 que se preveía terminar de aplicar esta medida en 2012, cuando se realizasen ajustes estructurales en la Sede basados en un examen crítico. No obstante, en vista de los cambios que aún se están considerando, presentados a los Miembros a través del PTP para 2014-15 en el documento C 2013/3, el plazo de aplicación de esta medida se ha ampliado hasta la primera mitad de 2013 y es responsabilidad del Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos. Se terminará de aplicar tras el examen del PTP para 2014-15 por parte de la Conferencia en junio de 2013.

iv) **Cambiar el modelo del Servicio de Traducción** *(medida 7.19)*. Como se notificó al Consejo en su 145.º período de sesiones[95], esta medida se había previsto terminar de aplicar tras la inclusión en el PTP de las medidas aprobadas por el Consejo en su 140.º período de sesiones, en diciembre de 2010, en lo concerniente al nuevo modelo operacional para la mejora de los servicios lingüísticos. Estas medidas se incluyen[96] en el PTP para 2014-15 y, por tanto, esta medida se considerará terminada tras la aprobación de las medidas conexas incluidas en el PTP por la Conferencia en junio. El responsable de terminar de aplicar esta medida es el Director de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo.

v) **Nombramiento del Mediador** *(medida 3.36a)*. La Organización sigue avanzando en el nombramiento del defensor del pueblo. La medida se retrasó durante 2012 debido a una iniciativa, sustituida posteriormente, de explorar posibilidades para establecer una función conjunta del defensor del pueblo entre la FAO y el PMA y a falta de obtener los resultados de un examen dirigido a racionalizar y simplificar diversas funciones relacionadas con el personal para evitar la duplicación de esfuerzos o la utilización ineficaz de los recursos.

La responsable de terminar de poner en práctica esta medida es la Directora de la Oficina de Recursos Humanos y se prevé nombrar al defensor del pueblo antes de junio de 2013. Los Miembros recibirán informes sobre la marcha de esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

vi) **Establecer una política de rotación basada en incentivos** *(medida 3.61)*. El Director General considera que disponer de una política eficaz de rotación es crucial para la Organización. Se presentó información actualizada al respecto al Comité de Finanzas en su 148.º período de sesiones[97] en la que se indicaba que se había decidido mantener la política propuesta en forma de proyecto hasta que la hubiese revisado el Director entrante de la Oficina de Recursos Humanos, en consulta con el Director General, para determinar cómo ubicar la movilidad en la dirección general de la gestión de los recursos humanos en la FAO.

Sobre la base de lo anterior, la responsable de aplicar esta medida es la Directora de la Oficina de Recursos Humanos y se prevé concluirla en junio de 2013. Los Miembros recibirán informes sobre esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

vii) **El Consejo supervisará los progresos realizados en la aplicación del PIA e informará al respecto a la Conferencia en sus 36.º y 37.º períodos de sesiones. Para ello recibirá el apoyo del Comité del Programa y el Comité de Finanzas e**

[94] CL 145/10, párr. 9 ix).
[95] Véase el documento CL 145/10 Sup.1, párr. 4 y Cuadro 1.
[96] Véase el documento C 2013/3, párr. 281.
[97] FC 148/12, párrs. 15-16.

informes de la Administración *(medida 4.1)*. Con esta medida se pretendía que el Consejo supervisase de modo integral los progresos realizados en la aplicación del PIA y que informase al respecto a la Conferencia, y así lo ha hecho en sus 36.º y 37.º períodos de sesiones. El Comité de Finanzas examinó en su período de sesiones de marzo de 2013 el informe final de la Administración sobre la aplicación del PIA y también lo hizo con el Comité del Programa en su reunión conjunta del mismo mes, y ambos comités proporcionarán asesoramiento técnico al Consejo en su período de sesiones de abril de 2013. La Conferencia de la FAO examinará, asimismo, este informe de la Administración en su 38.º período de sesiones, cuando también contará con las recomendaciones formuladas por el Consejo.

En vista de lo anterior, esta medida, responsabilidad del Director de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo, se considerará terminada con el período de sesiones de junio de 2013 de la Conferencia de la FAO.

Medidas de menor importancia que se decidió dejar "aparcadas" en los períodos de sesiones de otoño de 2012 de los órganos rectores

238. Tras el debate celebrado en los períodos de sesiones de otoño de 2012 de los órganos rectores, los Miembros y la Administración acordaron asignar el estado de "aparcadas" a tres medidas del PIA y se instó a la Administración a realizar más actividades en relación con ellas. En los párrafos siguientes se presenta información actualizada sobre las medidas adoptadas por la Administración:

i) **Introducir la doble clasificación de puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2** *(medida 3.71)*. Se asignó el estado de "aparcada" a esta medida para intentar conseguir mayor flexibilidad en la gestión de los puestos de plantilla. En consecuencia, la Directora entrante de la Oficina de Recursos Humanos examinará la cuestión para tomar las medidas que considere adecuadas al respecto. La responsable de aplicar esta medida es la Directora de la Oficina de Recursos Humanos y se prevé concluirla en diciembre de 2013. Los Miembros recibirán los informes de la Directora de la Oficina de Recursos Humanos sobre esta actividad por conducto del Comité de Finanzas.

ii) **Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO** *(medida 3.55)*. Se asignó el estado de "aparcada" a esta medida para que la Administración pudiese continuar la labor en curso en materia de equilibrio lingüístico[98]. La Administración ha examinado el trabajo realizado y las lagunas existentes que hay que solventar para mejorar el equilibrio lingüístico. La Oficina de Comunicación Institucional gestionará un fondo creado específicamente para esta cuestión de 250 000 USD que se asignarán mediante un sistema de promoción para velar por el equilibrio lingüístico de determinados productos institucionales de perfil elevado y gran repercusión.

Esta actividad se llevará a cabo durante 2013 y se evaluará en tanto que proyecto experimental. Esta medida es responsabilidad del Director de la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción y los Miembros recibirán antes de diciembre de 2013 un informe sobre este proyecto experimental por conducto del Comité de Finanzas.

iii) **Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino** *(medida 3.57)*. Esta actividad también se consideró "aparcada" y se instó a la Administración a continuar probando la calidad de la traducción automática. La Oficina de Comunicación Institucional se encarga de llevar a cabo esta tarea antes de diciembre de 2013 bajo la responsabilidad del Director de la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción, quien informará acerca de los progresos realizados por conducto del Comité de Finanzas.

[98] Véase el documento CL 145/REP, párr. 12 d).

Medidas que, por su naturaleza, no se pueden concluir hasta que no se haya terminado de aplicar el programa del PIA

i) **La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso** *(medida 2.74)*. Los resultados de la evaluación tendrán que ser examinados por la Conferencia en su 39.º período de sesiones, en 2015 y para poder cumplir el plazo fijado habrá que decidir previamente los mecanismos de trabajo. Para ello la Administración tiene disponibilidad para prestar el apoyo necesario para organizar y llevar a cabo la evaluación y para presentar información sobre ella. No obstante, sería conveniente que los Miembros indicasen el enfoque que desean adoptar y si prevén realizar el examen independiente.

Por tanto, se propone que el Director de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo esté en contacto con los Presidentes Independientes del Consejo saliente y entrante para que el Consejo pueda tomar una decisión final, sobre la base del asesoramiento proporcionado por el Comité de Finanzas y el Comité del Programa en su reunión conjunta, en su período de sesiones de abril de 2013 para su examen por la Conferencia en junio de 2013.

ii) **Evaluación independiente de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa** *(medida 2.83)*. Dado el marco temporal de seis años previsto en esta medida, sigue previéndose terminar de aplicarla en diciembre de 2016, bajo la responsabilidad del Director de Gabinete e informando al respecto al Comité del Programa.

Medidas que deben finalizar los Miembros

239. Como se notificó al Consejo en su período de sesiones de diciembre de 2012[99], existen tres medidas del PIA que continúan abiertas y de las que deben ocuparse los Miembros.

i) **El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este** *(medida 2.18)*. La fecha de finalización de esta medida se pospuso de junio de 2011 a junio de 2013 (cuando se celebrará el período de sesiones del Consejo anterior al 38.º período de sesiones de la Conferencia), ya que no se pudo concluir en 2011 porque el Consejo no recomendó una cuantía presupuestaria a la Conferencia en su 37.º período de sesiones. Tal como solicitó el Consejo en su 144.º período de sesiones, a comienzos de febrero se puso a disposición de los Miembros el proyecto de Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15 para su consideración por parte del Comité del Programa y el Comité de Finanzas individualmente y en su reunión conjunta. Estos Comités podrían concluir satisfactoriamente esta medida en el 146.º período de sesiones del Consejo en abril de 2013.

ii) **La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación** *(medida 2.100c)*. Se fijó como fecha de finalización el 30 de junio de 2013 porque esta medida no se puso en práctica en 2009 por falta de consenso entre los Miembros. Se recuerda que el Consejo solicitó que se terminase de aplicar esta medida en su 144.º período de sesiones. El Presidente Independiente del Consejo está promoviendo un proceso mediante el cual se están formulando propuestas de cualificaciones deseables para el puesto de Director General que están siendo examinadas por los Miembros. Para terminar de aplicar correctamente esta medida

[99] Véase el documento CL 145/10, párr. 28.

antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, debería alcanzarse un consenso en el 146.º período de sesiones del Consejo.

iii) **Cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo** *(medida 4.4)*. La fecha de finalización se ha pospuesto al 30 de junio de 2013 porque esta medida no se puso en práctica en 2009 por falta de consenso entre los Miembros. Una vez reanudadas en 2010, las negociaciones continuaron en 2011, pero no se alcanzó un consenso en el 37. º período de sesiones de la Conferencia. Para terminar de aplicar correctamente esta medida antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, habría que alcanzar un consenso en el 146.º período de sesiones del Consejo.

Beneficios del PIA que no se habían obtenido plenamente a finales de 2012

240. En la Sección II del presente informe se incluye un resumen de los principales beneficios derivados de la aplicación del PIA y de los beneficios previstos pero que todavía no se han obtenido. El propósito de la presente sección es informar sobre las disposiciones de aplicación de dichos beneficios del PIA que todavía no se han conseguido.

241. En los párrafos siguientes se indica la persona responsable de velar por la obtención de cada beneficio y el órgano rector por conducto del cual se informará a los Miembros sobre los progresos realizados. Se presenta la información por cuadrante y esfera de beneficio del marco de beneficios.

Ejecución: el personal

242. Los beneficios por obtener en la esfera de la fuerza de trabajo están relacionados con medidas del PIA relativas a los recursos humanos que siguen abiertas y se indican a continuación:

i) enriquecimiento de la experiencia del personal gracias a la rotación entre la Sede y las oficinas descentralizadas tras la puesta en práctica de la política de rotación en 2013;

ii) reducción del tiempo del proceso de contratación de los funcionarios, mayor transparencia en la contratación del personal superior en función de las aptitudes técnicas, las competencias de gestión y los méritos y unas decisiones más acertadas en materia de contratación y reasignación que se basen en las aptitudes y competencias requeridas para cada cargo, reflejadas en los perfiles de los puestos, una vez se termine de aplicar la medida relativa al marco de competencias en 2013;

iii) promoción de normas más estrictas de comportamiento ético y mejora de la moral y la productividad del personal de la FAO una vez se nombre al defensor del pueblo.

243. Todos estos beneficios pertenecen a la esfera de los recursos humanos y la responsable de obtenerlos será la Directora de la Oficina de Recursos Humanos. Los avances que se produzcan al respecto se comunicarán a los Miembros por conducto del Comité de Finanzas.

Ejecución: cobertura mundial

244. El Director de la Oficina de Apoyo a la Descentralización será el responsable de obtener los dos beneficios indicados a continuación y los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

i) Como consecuencia de la puesta en marcha del SMGR, las oficinas descentralizadas son capaces de supervisar las operaciones sobre el terreno más eficazmente y de hacer un uso más eficiente de los recursos gracias a las herramientas mejoradas disponibles para desempeñar las funciones que les han sido delegadas y con la ayuda de datos oportunos, completos y exactos.

ii) También como consecuencia de la puesta en marcha del SMGR, las oficinas en los países son capaces de tomar decisiones más eficaces basadas en información

oportuna, fiable, autorizada y pertinente y contribuyen así a la mejora de las actividades en las oficinas descentralizadas.

245. La Directora de la Oficina de Recursos Humanos será la responsable de obtener el beneficio indicado a continuación y los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité de Finanzas.

i) Como consecuencia de la política de rotación basada en incentivos, se aumenta la competencia del personal y la Administración de la FAO, con lo que se consigue una fuerza de trabajo más capacitada con mayor experiencia y conocimientos de diferentes esferas de la FAO, así como mayores oportunidades de desarrollo del personal y avance de la carrera profesional.

Ejecución: conocimiento

246. El Director de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo será el responsable de obtener los beneficios de la reducción de las tarifas de facturación interna de la traducción cuando se ponga en práctica el nuevo modelo operacional de mejora de los servicios lingüísticos en enero de 2014. Los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité de Finanzas.

247. El Director de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo también será el responsable de mejorar el uso de los recursos en las publicaciones mediante la determinación a priori de las necesidades lingüísticas una vez se ponga en práctica la herramienta de planificación de las publicaciones en el primer trimestre de 2013. Los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité de Finanzas.

Ejecución: administración

248. El Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas será el responsable de velar por la obtención de los beneficios, indicados a continuación, relacionados con la medida del PIA que estipula la revisión del Manual de la FAO y comunicará los avances realizados al respecto a los Miembros por conducto del Comité de Finanzas:

i) Una mayor simplificación de los procedimientos administrativos y un mejor entendimiento por parte del personal de los procesos administrativos y los reglamentos que rigen su conducta.

Evaluación: supervisión del rendimiento

249. El Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos será el responsable de obtener los dos beneficios indicados a continuación y los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas independientemente y en su reunión conjunta en cuanto a aspectos de carácter institucional más pertinente:

i) Seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización basado en la revisión de la GBR y, en particular, resultados de unidad que constituyan logros en lugar de realizaciones y resultados de la Organización cuya repercusión sea cuantificable.

ii) Seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización basado en la plena integración de las prácticas de evaluación del riesgo.

250. El Director de la División de Finanzas será el responsable de garantizar información financiera acorde a las NICSP más fiable, oportuna y pertinente que respalde mejor el seguimiento, la toma de decisiones y la planificación financieros, así como la mejora del control financiero y la gestión de los activos de la Organización. Los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité de Finanzas.

Evaluación: notificación del rendimiento

251. El Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos será el responsable de garantizar que la FAO es capaz de demostrar y notificar mejor su rendimiento en relación con metas preestablecidas mediante el análisis de factores que contribuyen al buen rendimiento, la evaluación de cuestiones intersectoriales, las funciones básicas y la movilización de recursos, focalizando la atención en las principales conclusiones y el rendimiento en comparación con los indicadores y definiendo claramente las prioridades establecidas al comienzo del período y el rendimiento alcanzado en relación con los indicadores de los logros. Los Miembros recibirán informes al respecto por conducto del Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta.

252. El Director de la División de Finanzas será el responsable de velar por que, tras la aplicación correcta del elemento de cumplimento de las NICSP del proyecto del SMGR, los informes financieros cumplen las normas acordadas internacionalmente (NICSP), por lo que informan mejor a los Miembros y aumentan la confianza de los donantes. Los Miembros recibirán información al respecto por conducto del Comité de Finanzas.

Seguimiento de los avances realizados tras el período de sesiones de la Conferencia de 2013

253. En los párrafos anteriores se describe el modo en que el trabajo realizado para terminar de aplicar las medidas del PIA que no se habían concluido a finales de 2012 y para velar por la obtención de los beneficios pendientes del PIA se está incorporando en la labor de la Organización.

254. La Administración ha llevado a cabo la supervisión y el seguimiento de la aplicación del programa del PIA hasta diciembre de 2012 a través de la Junta de directores superiores con el respaldo de la unidad de gestión del proyecto (UGP). Dado que las actividades pendientes ya se han incorporado a la labor de la FAO, es conveniente que la responsabilidad de supervisión y seguimiento también se incorpore a ella. La Junta del PIA se disolverá tras el período de sesiones de 2013 de la Conferencia y la responsabilidad de supervisión se transferirá a la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos.

255. La UGP es una dependencia temporal pequeña con tres funcionarios que se preveía disolver al finalizar el programa del PIA en diciembre de 2012; no obstante, su disolución se ha pospuesto hasta mediados de 2013 para elaborar el presente informe final de la Administración sobre el PIA y la reforma de la FAO. El Director de la UGP se jubila a mediados de 2013 pero los otros dos funcionarios que han trabajado en esta dependencia durante la ejecución del PIA se transferirán a la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos para mantener la continuidad y aumentar los recursos disponibles para supervisar la finalización de las medidas del PIA que siguen abiertas y la obtención de los beneficios pendientes.

Financiación del PIA en 2013

256. En esta sección se ofrece un resumen general de las disposiciones financieras relativas al PIA para 2013.

Plan de gastos de 2013

257. En la sección I del presente informe se detalla la composición del presupuesto aprobado para 2012-13 por un importe bruto de 50,72 millones de USD menos unos ahorros de 10,55 millones de USD, es decir, el presupuesto neto para 2012-13 es de 40,17 millones de USD.

258. Asimismo, se señala que el gasto total a diciembre de 2012 se elevaba a 23,08 millones de USD, lo que arroja un saldo de 27,64 millones de USD a finales de 2012 para financiar las actividades del PIA en 2013.

Costos de inversión asociados con las medidas pendientes del PIA

259. A continuación se indica la estimación de costos para 2013 de las principales medidas pendientes del PIA que continuarán en 2013.

i) **Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación** *(medida 7.2).* Se estima que se necesita 1 millón de USD para aplicar esta medida para diciembre de 2013. Los fondos deberán destinarse al desarrollo del nuevo modelo y del sistema informático resultante, cuando el SMGR esté en vigor.

ii) **Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento** *(medida 3.88).* Se estima que se necesitan 0,77 millones de USD para completar estas actividades para diciembre de 2013. Los recursos deberán destinarse al diseño de procedimientos, a la organización de sesiones informativas y de capacitación dirigidas a los usuarios y al desarrollo de sistemas para la introducción de evaluaciones comparativas.

iii) **Cambio de la cultura** *(medida 3.32).* Se estima que se necesitan 1,5 millones de USD para la aplicación del plan de acción que figura en el Anexo VI del presente informe y, en particular, para sufragar los costos de la TI y de capacitación a fin de prestar al personal apoyo en el intercambio de conocimientos y en el establecimiento de redes técnicas, para crear un entorno de trabajo común y plataformas de colaboración virtual, y para impartir capacitación a los miembros de la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización y realizar otras actividades de perfeccionamiento del personal.

iv) **Incorporación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y el sector privado** *(medida 3.109).* En esta medida se prevé la organización de dos actividades importantes en 2013. Se estima que, en total, se necesitarán 2,15 millones de USD. Se necesitarán 1,03 millones de USD para ejecutar el programa mundial en pos del establecimiento de asociaciones fundamentales mencionado anteriormente en el presente informe. Se destinarán 1,12 millones de USD a financiar la formulación de estrategias sobre la sociedad civil y el sector privado.

v) **Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO** *(medida 7.22).* Se ha presupuestado una suma de 0,65 millones de USD para llevar a cabo la revisión del Manual de la FAO.

vi) **Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO (FAOR)** *(medida 3.66).* Se destinarán 1,2 millones de USD a las cuatro actividades principales del proyecto que figuran a continuación: i) un director de proyecto para la segunda fase –el establecimiento de correspondencias entre los perfiles de los puestos genéricos y el marco de competencias–; ii) un director de proyecto para la tercera fase –la integración de dicho marco en todos los servicios de recursos humanos–; iii) actividades de capacitación sobre la realización de entrevistas basadas en las competencias; iv) actividades de sensibilización y de formación sobre las competencias y sobre el modo de aprovecharlas.

Gastos recurrentes

260. De los 27,64 millones de USD incluidos en el plan de gastos para 2013, aproximadamente 17 millones de USD son gastos recurrentes. A continuación se indican las principales medidas del PIA cuyos costos ordinarios se estima que superarán la cantidad de 1 millón de USD en 2013:

i) **Programa de profesionales subalternos** *(medida 3.62).* En 2013, se destinarán 2,97 millones de USD a sufragar los gastos en sueldos de los profesionales subalternos.

ii) **Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas** *(medida 3.90).* Se destinarán 2,50 millones de USD a sufragar los costos de los contratos relativos al equipo y la conectividad de los proveedores de servicios de Internet (PSI), así como los gastos correspondientes de apoyo operacional.

iii) **Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede [...]** *(medida 3.61).* Se destinarán 1,40 millones de USD a sufragar los costos asociados con la rotación de personal de 25 de las 50 asignaciones de movilidad previstas en 2013.

iv) **Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos [...]** *(medida 7.27).* Se destinarán 1,35 millones de USD a sufragar los gastos relacionados con siete puestos de recursos humanos financiados con cargo al PIA.

v) **Presupuesto para evaluación: El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8 % del [...]** *(medida 2.78).* Se destinarán 1,01 millones de USD a costear los honorarios de los consultores, así como los viajes de los consultores y del personal de la Oficina de Evaluación (OED) para realizar las evaluaciones de las Oficinas Regionales y Subregionales de la FAO para Asia y el Pacífico y para América Latina y el Caribe.

261. En el Anexo III figura información detallada sobre los ahorros y los gastos relacionados con el programa del PIA para 2013.

Anexos

Anexo I: Contribuciones al Fondo fiduciario del PIA (USD)

Anexo II: Relación detallada de gastos correspondientes a 2012 en el marco del PIA (millones de USD)

Anexo III: Costos y ahorro en el programa del PIA (millones de USD)

Anexo IV: Presupuesto detallado del PIA para 2009-13 y gastos en 2009-12 (millones de USD)

Anexo V: Ahorro en el Programa ordinario en relación con el PIA

Anexo VI: Nuevo enfoque del cambio de la cultura

Anexo VII: Estado de aplicación de las medidas del PIA

Anexos para la Web

Anexo VIII (para la Web): Información sobre los beneficios relacionados con el PIA en su formato y secuencia original

Anexo IX (para la Web): Situación de las medidas del PIA en su secuencia y formato original

Anexo I: Contribuciones al Fondo fiduciario del PIA (USD)

País	(USD)	País	(USD)
Alemania	906 736	Irlanda	142 638
Austria	65 933	Italia	1 200 000
Australia	111 900	Kenya	1 616
Brasil	100 000	Lituania	5 000
Bélgica	250 000	Mauricio	5 000
Camerún	23 579	Mozambique	1 680
CE	1 380 814	Nigeria	25 000
Chile	15 000	Nueva Zelandia	70 000
China	200 000	Países Bajos	400 000
Chipre	9 186	Reino Unido	541 480
Ecuador	3 202	República Unida de Tanzanía	19 975
Egipto	20 273	Sudáfrica	144 777
Eslovaquia	44 000	Suecia	164 090
España	795 888	Suiza	301 434
Estados Unidos	500 000	Tailandia	50 000
Estonia	4 000	Transferencia del Fondo fiduciario para la EEI	774
Finlandia	557 880	Turquía	60 000
Francia	900 000	Zambia	10 000
Grecia	91 095		
Indonesia	24 705		
		TOTAL	**9 147 655**

Anexo II: Relación detallada de gastos correspondientes a 2012 en el marco del PIA (millones de USD)

Proyecto	Cantidad
1. Reforma de los órganos rectores	**0,46**
Medida 2.19: El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio); Sección C, Gráfico 1 relativo al ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto:	0,14
Medida 2.20: i) habrá una reunión breve (de dos días como mínimo) después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas.	0,02
Medida 2.32: f) Impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.	0,11
Medida 2.47: iii) en los períodos de sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.	0,00
Medida 2.52: Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los Textos Fundamentales, incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO.	0,06
Medida 2.66: Modificar los Textos Fundamentales para especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o mayor resonancia.	0,05
Medida 2.71: a) Prepararán un programa de trabajo plurianual, de una duración mínima de cuatro años, una vez por bienio que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de responsabilidad respectivas);	0,04
Medida 2.74: La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso.	0,04
2. Auditoría	**0,16**
Medida 2.91: En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización, recurriendo a expertos externos según las necesidades.	0,16
3. Evaluación	**1,13**
Medida 2.78: Presupuesto para evaluación: El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8 % del presupuesto total del Programa ordinario (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores ...	1,13
4. Ética	**0,33**
Medida 3.33: Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal.	0,33
5. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados	**0,89**
Medida 3.88: Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas.	0,51
Medida 7.2: Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los “proyectos” y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes.	0,38

Proyecto	Cantidad
7. Movilización y gestión de recursos	**0,61**
Medida 3.12: Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión...	0,17
Medida 3.14: b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne...	0,44
12. Asociaciones	**0,80**
Medida 3.109: Hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con el sector privado. Emprender una evaluación e impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades...	0,55
Medida 3.110: Preparación de un programa de iniciativas a corto plazo (12 meses) que generen resultados y productos y preparación de...	0,25
13. Compras	**0,98**
Medida 7.14: Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.	0,10
Medida 7.6: Nuevo modelo de compras para la gestión de las fases iniciales de las medidas relativas a las adquisiciones.	0,52
Medida 7.8: Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.	0,36
14. Viajes	**0,14**
Medida 7.15: Otras actividades de la iniciativa de compra conjunta - Viajes.	0,14
15. Traducción e impresión	**0,01**
Medida 7.17: Propuesta de nuevo Departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa, la impresión interna y la distribución. Modificación del procedimiento de impresión y distribución.	0,01
16. Registros	**1,34**
Medida 7.16: Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.	1,34
19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas	**2,46**
Medida 3.90: Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.	2,46
20. Versión 12 de Oracle	**3,29**
Medida 7.25: Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.	3,29
21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)	**1,15**
Medida 7.0: 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.	0,13
Medida 7.13: Iniciación y formación-mantenimiento para los oficiales descentralizados de tecnología de información y de apoyo a la misma.	0,03
Medida 7.26: Diseño del sistema de gestión de la información.	1,00

Proyecto	Cantidad
22. Gestión del riesgo institucional	**0,36**
Medida 3.54: Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (Institucionalizar la GRI).	0,36
24. Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)	**0,70**
Medida 3.70: Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación.	0,70
25. Marco de competencias	**1,46**
Medida 3.66: Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas.	0,10
Medida 7.27: Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.	1,36
26. Movilidad	**1,32**
Medida 3.61: Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.	1,32
27. Otras medidas relativas a los recursos humanos	**3,53**
Medida 3.59: Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo.	0,07
Medida 3.60: Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.	1,01
Medida 3.62: Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías.	2,28
Medida 3.64: Mayor publicidad de las vacantes de la FAO.	0,17
28. Unidad de Gestión del Programa del PIA	**1,63**
Medida 4.9: ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el Examen exhaustivo y el Equipo del Cambio, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización (descentralizados y centralizados).	1,63
29. Comunicaciones relativas al PIA	**0,33**
Medida 4.9a: Comunicaciones con los empleados relativas al PIA.	0,31
Medida 4.9b: Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA.	0,02

Anexo III: Costos y ahorro en el programa del PIA (millones de USD)

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Inversión	Recurrente	Ahorro	Saldo de 2012 arrastrado	Total (neto)	Total (bruto)
TOTAL	**8,02**	**17,33**	**5,30**	**2,29**	**22,33**	**27,64**
1. Reforma de los órganos rectores	**0,10**	**0,61**			**0,71**	**0,71**
El Consejo						
2.19 - El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad, con períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa.		0,10			0,10	0,10
2.20 - Se celebrarán períodos de sesiones breves o reuniones oficiosas adicionales.		0,05			0,05	0,05
Presidente Independiente del Consejo						
2.32 - f) Impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.		0,35			0,35	0,35
Comités del Programa y de Finanzas						
2.47 - iii) en los períodos de sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.		0,01			0,01	0,01
Conferencias regionales						
2.52 - Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica.		0,05			0,05	0,05
Reuniones ministeriales						
2.66 - Modificar los Textos Fundamentales para especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico.		0,05			0,05	0,05
Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO						
2.74 - La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función.	0,10				0,10	0,10
2. Auditoría		**0,18**			**0,18**	**0,18**
2.91 - la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará.		0,18			0,18	0,18
3. Evaluación		**1,01**			**1,01**	**1,01**
2.78 - Presupuesto para evaluación El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8%.		1,01			1,01	1,01
4. Ética		**0,68**		**0,14**	**0,82**	**0,82**
3.33 - Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal.		0,43		0,14	0,57	0,57
3.36a - Nombramiento del mediador		0,25			0,25	0,25
5. Reforma de la programación, la presupuestación y la gestión basada en los resultados	**1,37**			**0,40**	**1,77**	**1,77**
3.88 - Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas.	0,37			0,40	0,77	0,77

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Inversión	Recurrente	Ahorro	Saldo de 2012 arrastrado	Total (neto)	Total (bruto)
7.2 - Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado.	1,00				1,00	1,00
6. Publicación en todos los idiomas		**0,45**			**0,45**	**0,45**
3.55 - Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO.		0,25				
3.57 - Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino.		0,20				
7. Movilización y gestión de recursos		**0,71**		**0,02**	**0,73**	**0,73**
3.12 - Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán.		0,16			0,16	0,16
3.14 - b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios.		0,55		0,02	0,57	0,57
12. Asociaciones	**1,23**	**0,86**		**0,32**	**2,41**	**2,41**
3.109 - Puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de asociación.	1,23	0,60		0,32	2,15	2,15
3.110 - Puesta en marcha y ejecución de estrategias institucionales de asociación coherentes con el Marco estratégico de la FAO.		0,24			0,24	0,24
3.117 - Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO.		0,02			0,02	0,02
13. Compras		**0,92**	**1,66**	**1,07**	**0,33**	**1,99**
7.6 - Nuevo modelo de adquisiciones para gestionar las fases iniciales de las acciones de compra.		0,55	0,03	0,33	0,84	0,88
7.8 - Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.		0,16	0,01	0,74	0,89	0,90
7.9 - Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos.			0,14		-0,14	0,00
7.14 - Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.		0,21	1,47		-1,26	0,21
14. Viajes		**0,15**	**0,99**		**-0,84**	**0,15**
7.15 - Otras iniciativas conjuntas de los organismos con sede en Roma - Viajes.		0,15	0,99		-0,84	0,15
15. Traducción e impresión		**0,09**	**0,30**		**-0,21**	**0,09**
7.17 - Propuesta de nuevo Departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa.		0,09	0,30		-0,21	0,09
16. Registros	**0,20**	**0,38**	**1,23**		**-0,66**	**0,58**
7.16 - Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.	0,20	0,38	1,23		-0,66	0,58
17. Modelo de servicios administrativos y Manual de la FAO	**0,65**				**0,65**	**0,65**
7.22 - Llevar a cabo una revisión importante del	0,65					

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Inversión	Recurrente	Ahorro	Saldo de 2012 arrastrado	Total (neto)	Total (bruto)
Manual de la FAO.						
19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas		**2,54**			**2,54**	**2,54**
3.90 - Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.		2,54			2,54	2,54
20. Versión 12 de Oracle	**0,60**				**0,60**	**0,60**
7.25 - Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.	0,60					
21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)		**0,79**	**0,57**	**0,18**	**0,40**	**0,97**
7.0 – Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales.		0,15	0,38	0,11	-0,12	0,26
7.11 - Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales.			0,19		-0,19	0,00
7.13 - La División del CIO debe financiar y ejecutar un programa adecuado de iniciación.		0,12		0,08	0,20	0,20
7.26 – Diseño del sistema de gestión de la información.		0,52			0,52	0,52
22. Gestión del riesgo institucional		**0,40**		**0,08**	**0,48**	**0,48**
3.54 - Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización.		0,40		0,08	0,48	0,48
23. Cambio de cultura	**1,50**				**1,50**	**1,50**
3.32 - Aplicación de la visión.	1,50				1,50	1,50
24. Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)		**0,70**			**0,70**	**0,70**
3.70 - Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización.		0,70			0,70	0,70
25. Marco de competencias	**1,20**	**1,35**	**0,56**		**1,99**	**2,55**
3.66 - Revisar los perfiles de competencias de todas las familias de puestos, incluidos los representantes regionales.	1,20				1,20	1,20
7.27 - Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.		1,35	0,56		0,79	1,35
26. Movilidad		**1,40**		**0,08**	**1,48**	**1,48**
3.61 - Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.		1,40		0,08	1,48	1,48
27. Otras medidas relativas a los recursos humanos		**4,12**			**4,12**	**4,12**
3.59 - Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica.		0,14			0,14	0,14

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Inversión	Recurrente	Ahorro	Saldo de 2012 arrastrado	Total (neto)	Total (bruto)
3.60 - Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.		0,80			0,80	0,80
3.62 - Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales.		2,98			2,98	2,98
3.64 - Mayor publicidad de las vacantes de la FAO.		0,20			0,20	0,20
28. Unidad de Gestión del Programa del PIA	**0,84**				**0,84**	**0,84**
4.9 - ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el Examen exhaustivo y el Equipo del Cambio.	0,84			0,00	0,84	0,84
29. Comunicaciones relativas al PIA	**0,33**				**0,33**	**0,33**
4.9a - Comunicaciones con los empleados relativas al PIA.	0,31				0,31	0,31
4.9b - Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA.	0,02				0,02	0,02

Anexo IV: Presupuesto detallado del PIA para 2009-13 y gastos en 2009-12 (millones de USD)

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
TOTAL	**106,97**	**15,88**	**91,09**	**75,88**
1. Reforma de los órganos rectores	**7,07**	**0,00**	**7,07**	**5,17**
El Consejo				
2.19 - El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de longitud variable.	1,95		1,95	1,53
2.20 - Se celebrarán períodos de sesiones breves o reuniones oficiosas adicionales.	1,05		1,05	1,07
2.22 - El informe del Consejo constará de conclusiones, decisiones y recomendaciones.	0,25		0,25	0,19
Presidente Independiente del Consejo				
2.32 - f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.	0,60		0,60	0,11
Comités del Programa y de Finanzas				
2.47 - ii) en los períodos de sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.	0,19		0,19	0,00
Conferencias regionales				
2.52 - Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán.	0,65		0,65	0,41
Comités técnicos				
2.57 - a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia.	0,30		0,30	0,00
Reuniones ministeriales				
2.66 - La Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o de mayor resonancia.	0,15		0,15	0,05
2.69 - Emprender un examen con miras a realizar los cambios necesarios con el fin de permitir que los órganos estatutarios.	0,15		0,15	0,07

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO				
2.71 - a) prepararán un programa de trabajo plurianual, de una duración mínima de cuatro años.	0,10		0,10	0,06
2.74 - La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento.	1,10		1,10	0,76
2.95 - Introducir procedimientos y realizar cambios en los Textos Fundamentales a fin de aumentar las oportunidades para que los Miembros de la FAO evalúen a los candidatos al cargo de Director General antes de la elección. En particular...	0,10		0,10	0,03
4.6a - Celebrar tres reuniones anuales como máximo del CoC-EEI en 2010-11.	0,48		0,48	0,89
2. Auditoría	**0,60**	**0,00**	**0,60**	**0,40**
2.91 - En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización.	0,60		0,60	0,40
3. Evaluación	**3,11**	**0,00**	**3,11**	**2,17**
2.78 - Presupuesto para evaluación El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8 % del presupuesto total para el Programa ordinario.	3,11		3,11	2,17
4. Ética	**2,63**	**0,00**	**2,63**	**1,24**
3.33 - Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal.	1,79		1,79	1,24
3.36a - Nombramiento del mediador	0,84		0,84	0,00
5. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados	**3,24**	**0,00**	**3,24**	**1,46**
1.6 - Desarrollar el sistema de seguimiento basado en los resultados.	0,69		0,69	0,54
3.88 - Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas.	1,15		1,15	0,54
7.2 - Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado.	1,40		1,40	0,38

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
6. Publicación en todos los idiomas	**0,38**	**0,00**	**0,38**	**0,40**
3.56 - Se incrementará el número de copias impresas de los documentos técnicos que se proporciona a los países menos adelantados.	0,08		0,08	0,11
3.57 - Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino.	0,30		0,30	0,29
7. Movilización y gestión de recursos	**2,77**	**0,00**	**2,77**	**1,79**
3.12 - Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán.	0,86		0,86	0,54
3.14 - b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios.	1,92		1,92	1,26
8. Programa de Cooperación Técnica	0,28	**0,90**	**-0,62**	0,15
3.22 - Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales.	0,28	0,90	-0,62	0,15
9. Descentralización	**0,39**	**0,00**	**0,39**	**0,36**
3.81 - Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por los aspectos técnicos y sustantivos de la supervisión de las representaciones de la FAO.	0,36		0,36	0,36
3.82 - Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control.	0,03		0,03	0,00
10. Estructura de la Sede	**0,76**	**0,00**	**0,76**	**0,77**
3.101 - Llevar a la práctica la nueva estructura de la Sede.	0,48		0,48	0,49
7.3 - Examen de la Oficina del Director General.	0,13		0,13	0,13
3.103 - Examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras.	0,15		0,15	0,15
12. Asociaciones	**3,66**	**0,00**	**3,66**	**2,17**
3.109 - Puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de asociación.	2,39		2,39	1,32
3.110 - Puesta en marcha y ejecución de estrategias institucionales de asociación coherentes con el Marco estratégico de la FAO. Refuerzo ulterior de la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas.	0,91		0,91	0,79

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
3.117 - Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO.	0,12		0,12	0,07
13. Compras	**7,41**	**4,60**	**2,81**	**5,40**
Compras				
3.38 - Delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas.	0,42		0,42	0,47
7.6 - Nuevo modelo de adquisiciones para gestionar las fases iniciales de las acciones de compra.	2,07	0,03	2,04	1,20
7.7 - Pasar de una gestión de proveedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación).	1,41		1,41	1,29
7.8 - Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.	2,31	0,01	2,30	1,55
7.9 - Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos.	0,70	0,44	0,26	0,65
Organismos con sede en Roma – Iniciativa de compra conjunta				
7.14 - Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.	0,50	4,12	-3,62	0,24
14. Viajes	**1,10**	**2,29**	**-1,19**	**0,77**
7.15 - Otras iniciativas conjuntas de los organismos con sede en Roma - Viajes.	1,10	2,29	-1,19	0,77
15. Traducción e impresión	**0,68**	**1,05**	**-0,37**	**0,47**
Impresión y publicación en todos los idiomas de la Organización				
7.17 - Propuesta de nuevo Departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa...	0,65	1,05	-0,40	0,47
16. Registros	**4,18**	**3,56**	**0,62**	**3,87**
7.16 - Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.	4,18	3,56	0,62	3,87

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
17. Modelo de servicios administrativos y Manual de la FAO	**0,36**	**0,00**	**0,36**	**0,36**
3.44 - Realización del Examen exhaustivo.	0,36		0,36	0,36
19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas	**11,33**	**0,00**	**11,33**	**8,34**
3.90 - Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.	11,33		11,33	8,34
20. Versión 12 de Oracle	**5,51**	**0,00**	**5,51**	**5,67**
7.25 - Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.	5,51		5,51	5,67
21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)	**5,54**	**1,80**	**3,74**	**4,47**
7.0 - Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales.	0,54	1,23	-0,69	0,26
7.11 - Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales.	0,00	0,57	-0,57	0,03
7.13 - La División del CIO debe financiar y ejecutar un programa adecuado de iniciación y formación-mantenimiento.	0,36		0,36	0,12
7.26 – Diseño del sistema de gestión de la información.	4,59		4,59	4,06
22. Gestión del riesgo institucional	**1,50**	**0,00**	**1,50**	**0,84**
3.50 - Desarrollar una estructura de proyecto para poner en práctica una gestión del riesgo para toda la Organización bajo dirección interna...	0,12		0,12	0,14
3.54 - Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización.	1,38		1,38	0,70
23. Cambio de cultura	**5,10**	**0,00**	**5,10**	**2,30**
3.32 - Aplicación de la visión.	5,10		5,10	2,30
24. Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)	**5,20**	**0,00**	**5,20**	**4,38**
3.70 - Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización.	5,20		5,20	4,38

Proyecto del PIA; número y descripción de las medidas correspondientes (abreviadas)	Presupuestos (brutos) para 2009-13	Ahorro en 2009-2013	Presupuestos (netos) para 2009-13	Gastos en 2009-12
25. Marco de competencias	**6,76**	**1,68**	**5,08**	**3,52**
3.66 - Revisar los perfiles de competencias de todas las familias de puestos, incluidos los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO.	2,00	1,68	0,32	0,21
Función del servicio de recursos humanos				
7.27 - Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.	4,60		4,60	3,30
26. Movilidad	**4,45**	**0,00**	**4,45**	**3,52**
3.61 – Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas.	4,45		4,45	3,52
27. Otras medidas relativas a los recursos humanos	**14,95**	**0,00**	**14,95**	**10,06**
3.59 - Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos.	0,49		0,49	0,24
3.60 - Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.	4,80		4,80	4,52
3.62 - Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales.	7,58		7,58	3,49
3.64 - Mayor publicidad de las vacantes de la FAO.	0,68		0,68	0,58
3.72 - Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis.	1,00		1,00	1,23
28. Unidad de Gestión del Programa del PIA	**6,90**	**0,00**	**6,90**	**5,35**
Mecanismos de gestión de la FAO relativos a la EEI				
4.9 - ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el Examen exhaustivo y el Equipo del Cambio.	6,90		6,90	5,35
29. Comunicaciones relativas al PIA	**1,13**	**0,00**	**1,13**	**0,52**
Mecanismos de gestión de la FAO relativos a la EEI				
4.9a - Comunicaciones con los empleados relativas al PIA.	0,85		0,85	0,35
4.9b - Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA.	0,273		0,273	0,162

Anexo V: Ahorro en el Programa ordinario en relación con el PIA

Ahorro en el Programa ordinario en relación con el PIA *Millones de USD*		2009 Ahorro	2010-11 Ahorro	2012-13 Ahorro	Total 2009-13 Ahorro
	TOTAL	**0,02**	**5,31**	**10,55**	**15,88**
8. Programa de Cooperación Técnica		**0,00**	**0,90**	**0,00**	**0,90**
3.22	Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica, para su uso en situaciones de emergencia, y un 3 % para proyectos interregionales.		0,90		0,90
13. Compras		**0,00**	**1,34**	**3,26**	**4,60**
7.6	Nuevo modelo de compras para la gestión de las fases iniciales de las medidas relativas a las adquisiciones.		0,00	0,03	0,03
7.8	Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.		0,00	0,01	0,01
7.9	Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos.		0,17	0,27	0,44
7.14	Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.		1,17	2,95	4,12
14. Viajes		**0,02**	**0,30**	**1,97**	**2,29**
Examen exhaustivo.	Aplicación de la política de reserva anticipada.	0,01			0,01
Examen exhaustivo.	Uso de tarifas aéreas con restricciones.	0,01			0,01
7.15	Otras iniciativas conjuntas de los organismos con sede en Roma - Viajes.		0,30	1,97	2,27
15. Traducción e impresión		**0,00**	**0,45**	**0,60**	**1,05**
7.17	Propuesta de nuevo Departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa, la impresión interna y la distribución. Modificación del procedimiento de impresión y distribución.		0,45	0,60	1,05
16. Registros		**0,00**	**1,10**	**2,46**	**3,56**
7.16	Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.		1,10	2,46	3,56

Ahorro en el Programa ordinario en relación con el PIA *Millones de USD*		2009 Ahorro	2010-11 Ahorro	2012-13 Ahorro	Total 2009-13 Ahorro
21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)		**0,00**	**0,66**	**1,14**	**1,80**
7.0	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.		0,47	0,76	1,23
7.11	Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales.		0,19	0,38	0,57
25. Marco de competencias		**0,00**	**0,56**	**1,12**	**1,68**
7.27	Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.		0,56	1,12	1,68

Anexo VI: Nuevo enfoque del cambio de la cultura

Introducción: el nuevo marco institucional requiere un cambio de la cultura

1. Antes de 2012 el enfoque aplicado para conseguir el cambio de la cultura se basaba en la creación de un equipo central para propiciar dicho cambio y era apropiado en las primeras fases para involucrar a los empleados y crear una visión interna. Los equipos de cambio de la cultura dedicados a dicha tarea han cumplido sin duda su misión.

2. No obstante, el cambio de la cultura solamente puede ser duradero cuando los empleados de todos los niveles, incluidos los directores superiores, están plenamente involucrados y una vez dicho cambio se ha incorporado a la labor de las dependencias de la FAO y la Administración superior rinde cuentas acerca de la dirección de la tarea.

3. El enfoque aplicado para conseguir el cambio de la cultura en la Organización se modificó en 2012. Durante dicho año la labor de la Administración y los Miembros estuvo guiada por el objetivo de realizar los cambios que el Director General consideraba necesarios para poner en práctica su estrategia de campaña de cinco pilares y su visión sobre clara la dirección de la FAO en el futuro.

4. Esta visión se ha plasmado en el documento C 2013/3 (PPM para 2014-17 y PTP para 2014-15), que desempeña una función programática institucional y al que se debería hacer referencia para contextualizar el marco de cambio de la cultura necesario para poner en práctica la visión del Director General.

5. Los cambios para la transformación introducidos en el bienio 2012-13 conducirán en 2014-15 a una nueva forma de trabajar intersectorial dentro de la Organización. El Marco estratégico revisado, que consta de un menor número de objetivos estratégicos más intersectoriales, impulsará una mentalidad orientada a las metas dentro del marco de resultados más estricto expuesto en el Plan a plazo medio. La ejecución eficaz del Programa de trabajo en 2014-15 requerirá pues un cambio fundamental en la práctica operativa basado en la eliminación de la compartimentación, facilitada por la nueva manera intersectorial de trabajar. El cambio en la práctica operativa implica, asimismo, el cambio de la cultura.

El reto para el cambio de la cultura en 2013

6. Las disposiciones de aplicación[100] descritas en el documento C 2013/3 indican los retos que supone pasar de una organización que gestiona sus recursos sobre la base de una estructura departamental a una que los gestiona en función de sus objetivos estratégicos en los ámbitos central y descentralizado. En el plano descentralizado se centra la atención en los aspectos culturales más innovadores que deben ponerse en práctica en reflejo de la estrategia más abierta y descentralizada adoptada por la Organización en su PPM para 2014-17 y su PTP para 2014-15.

7. El modo de abordar este desafío más allá de la fase del PTP constituye el contexto del plan de cambio de la cultura en 2013 que, si se ejecuta correctamente, debería dar lugar a un cambio en el comportamiento en toda la Organización.

8. El cambio de la cultura es importante en tanto que instrumento en la asignación de la responsabilidad de dirección de este esfuerzo, en el que el Director de Gabinete ejerce la función directiva y de coordinación de las actividades del cambio de la cultura en la Organización. No obstante, en un enfoque de incorporación, las actividades y medidas deberán ser llevadas a cabo por dependencias de la estructura permanente de la FAO, las cuales pueden utilizar fondos del presupuesto de cambio de la cultura para generar los productos y servicios previstos para esa esfera de acción.

[100] C 2013/3, párrs. 196-200.

Medidas para incorporar el cambio de la cultura a la labor de la Organización

9. En general, las actividades del cambio de la cultura deben ser mucho más acordes a los objetivos estratégicos y en el programa conexo se deben abordar específicamente los retos que esta nueva forma de trabajar conlleva para la FAO. Las dependencias de la FAO tendrá que hacer frente a estos retos y las tareas conexas y el personal de la Organización tendrá que involucrarse y hacer frente a este reto. En este sentido serán de ayuda las sesiones de reflexión y los talleres, cuya organización en las oficinas descentralizadas correrá a cargo de los equipos locales de cambio y en la Sede, de los equipos de cambio departamentales.

10. Más detalladamente, en 2013 se prevén cinco actividades principales relacionadas con el cambio de la cultura que se indican a continuación:

Repercusión en toda la Organización:

11. En el marco de los cinco objetivos estratégicos, los recursos tanto de personal como de otro tipo correspondientes a la Sede se someterán al control de los coordinadores de los objetivos estratégicos, mientras que los representantes regionales se encargarán de la planificación, ejecución y supervisión de los recursos de las regiones, incluidos los Representantes de la FAO, contribuyendo así a los cinco objetivos estratégicos en consulta con los coordinadores de los objetivos estratégicos. Además, deben establecerse prioridades correctamente entre las actividades relacionadas con cada objetivo estratégico en consonancia con los requisitos de los planes de acción conexos y sobre la base de las metas conexas. Para ello es necesario fortalecer los equipos locales de cambio (ELC) en respaldo del nuevo Marco estratégico. En la actualidad existen 22 ELC en funcionamiento en la FAO, la mitad de los cuales están ubicados en las oficinas descentralizadas.

12. Los ELC trabajan de manera participativa y consultan al grupo más amplio de funcionarios sobre cuestiones relativas al cambio pertinentes para el nivel local. Al mismo tiempo, los ELC ofrecen un mecanismo de creación de redes para nutrir y compartir ideas y aprender entre disciplinas y destinos de la FAO.

13. Pueden facilitar y fomentar los vínculos entre el trabajo llevado a cabo con arreglo al nuevo Marco estratégico y el intercambio de conocimientos diario basado en la disciplina y las necesidades de colaboración entre iguales sobre un tema concreto. Las propuestas de proyectos concretos de los ELC en respaldo del "reto" deberán presentarse al coordinador del cambio de la cultura para recibir financiación del presupuesto del PIA en 2013. ***Esta actividad se asignará al coordinador del cambio de la cultura.***

Trabajo interdisciplinario y matricial:

14. Para poner en práctica eficazmente el nuevo Marco estratégico interdisciplinario, basado en cinco objetivos interdisciplinarios, es urgente continuar alejando a la Organización de la organización jerárquica con trabajo compartimentado y acercándola a una cultura de trabajo en equipo y colaboración en estructuras de gestión más horizontales basadas en grupos de trabajo.

15. Por ello es necesario que existan procesos y plataformas informáticas que ayuden al personal a intercambiar conocimientos y trabajar en redes técnicas. Es necesario consolidar ulteriormente las plataformas de colaboración virtual y los espacios de trabajo comunes (por ejemplo, Sharepoint o la intranet de la FAO) para proporcionar un entorno propicio sostenible. Además, podría explorarse la posibilidad de poner en práctica la herramienta de redes sociales "Teamworks", elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, conjuntamente con el enfoque del espacio de trabajo, que respalda firmemente el trabajo en equipo y las actividades interdisciplinarias. ***Esta actividad se asignará a la División de Informática, la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción y la Oficina de Comunicación Institucional.***

Seguimiento:

16. En el documento C 2013/3 se reconoce la importancia[101] del seguimiento eficaz también en los temas intersectoriales y las funciones básicas y se describe[102] la mejora y la reestructuración de la capacidad interna. La Junta de Seguimiento del Programa de la Organización, recién creada, desempeñará un papel destacado y sus miembros necesitarán capacitación y apoyo para desempeñar óptimamente sus responsabilidades. ***Esta actividad se asignará a la Oficina de Recursos Humanos.***

Mejorar la eficiencia y la eficacia del perfeccionamiento del personal:

17. Será necesario organizar actividades de perfeccionamiento para el personal de los diversos niveles y grados con el objetivo de facilitar el cambio de comportamiento requerido. Para ello, en dichas actividades (incluida la capacitación de los empleados recién contratados) habrá que conceder mucha más importancia a los objetivos estratégicos y tales actividades deberán estar basadas en ellos. Además, la disponibilidad de herramientas en Internet para el aprendizaje por medios electrónicos podría revolucionar el perfeccionamiento del personal en la FAO, ya que ofrece oportunidades de aprendizaje más eficaces a un costo mucho más bajo. En este sentido podría fijarse como objetivo concreto la mejora de la cobertura lingüística entre el personal profesional de la FAO, para lo cual los mecanismos de aprendizaje en Internet ofrecen una solución muy atractiva y rentable. Para catalizar este proceso se usarán fondos del proyecto de cambio de la cultura. ***Esta actividad se asignará a la Oficina de Recursos Humanos.***

Participación del personal en el cambio de la cultura y cuantificación de la misma:

18. Para conseguir una cultura de alto rendimiento, es fundamental la comunicación frecuente, transparente y auténtica entre los directivos, el personal, los Miembros y los asociados externos. Concretamente, el personal debe saber que sus ideas se valoran y que la FAO fomenta una cultura en que se pueden oír sus voces. La intranet de la FAO, y en particular *In Touch*, es una de las principales herramientas de que dispone el personal para tal fin.

19. Además, la encuesta a los empleados realizada en 2011 proporcionó unos valores de referencia para cuantificar la percepción del personal acerca de la Organización. Por este motivo sería muy útil y apropiado realizar una nueva encuesta a los empleados en 2014 para ver cómo han evolucionado sus opiniones, en qué ámbitos se ha avanzado y dónde se requiere un mayor esfuerzo. Durante 2013 comenzarán las actividades de preparación de una nueva encuesta a los empleados que se realizará en 2014. ***Esta actividad se asignará a la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción y la Oficina de Comunicación Institucional.***

[101] Véase C 2013/3, párr. 50.

[102] Véase C 2013/3, párr. 51.

Anexo VII: Estado de aplicación de las medidas del PIA

Cuadro estadístico resumido

Estado de aplicación	Número de medidas de PIA		Descripción
Finalizadas	**252**		
		118	Finalizadas en 2009.
		24	Finalizadas en 2010.
		76	Finalizadas en 2011.
		34	Finalizadas en 2012.
Abiertas	**19**		
		7	Medidas con un grado sustancial de actividad.
		7	Medidas que se terminarán de ejecutar antes de la 38.ª Conferencia de la FAO o con esta.
		3	Medidas que incumben a los Miembros.
		2	Medidas que no se pueden terminar de ejecutar hasta la finalización del programa del PIA.
Aparcadas.	**3**		
		3	Medidas que se decidió aparcar en los períodos de sesiones de los órganos rectores celebrados en otoño de 2012.
Total	**274**		

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
	1. Reforma de los órganos rectores	
	Prioridades en materia de gobernanza	
2.1	Marcos reglamentarios y coherencia de las políticas a escala mundial: Examinar sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiar los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso.	Finalizada en 2009.
2.2	Según sea necesario, tener en cuenta cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros.	Finalizada en 2011.
2.3	Véanse también más adelante las funciones de los distintos órganos rectores.	Finalizada en 2011.
2.4	Gobernanza ejecutiva: Reforzar las funciones y competencias de los órganos rectores (véase más adelante).	Finalizada en 2011.
	La Conferencia	
2.5	Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá normalmente un tema principal acordado por la propia Conferencia, normalmente por recomendación del Consejo.	Finalizada en 2009.
2.6	La Conferencia prestará más atención a las cuestiones relativas a las políticas y a los marcos internacionales (incluidos tratados, convenios y reglamentaciones), normalmente tomando decisiones sobre las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales y, cuando proceda, del Consejo.	Finalizada en 2011.
2.7	La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio.	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
2.8	La Conferencia aprobará las prioridades, la estrategia y el presupuesto de la Organización tras examinar las recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa a los procedimientos programáticos y presupuestarios).	Finalizada en 2009.
2.9	El informe de la Conferencia se centrará en las conclusiones y decisiones, que podrán definirse en comités de redacción o grupos de amigos del Presidente, según convenga. Los detalles de las intervenciones se proporcionarán en las actas literales, que se publicarán en todos los idiomas de la FAO.	Finalizada en 2011.
2.10	Las sesiones plenarias oficiales estarán más centradas en cuestiones de interés vital para los Miembros.	Finalizada en 2009.
2.11	Se fomentarán los actos colaterales como foros para intercambios oficiosos sobre evolución de las cuestiones.	Finalizada en 2011.
2.12	Se introducirán cambios en las prácticas, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad descritos en detalle más adelante con respecto a los diversos órganos.	Finalizada en 2011.
2.13	Cambios en los Textos Fundamentales en relación con las funciones, líneas de responsabilidad, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas.	Finalizada en 2009.
	El Consejo	
2.14	Las funciones del Consejo se aclararán según sea necesario en losTextos Fundamentales e incluirán lo siguiente:i) el papel principal en la definición y el asesoramiento sobre: la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados para el propio Consejo; la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados.	Finalizada en 2009.
2.15	ii) supervisar la aplicación de las decisiones de gobernanza;	Finalizada en 2009.
2.16	iii) realizar una función de supervisión para asegurarse de que: • la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal; las auditorías y la supervisión de los aspectos éticos sean transparentes, independientes y profesionales; • haya una evaluación transparente, profesional e independiente.	Finalizada en 2009.
2.17	iv) supervisar los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.	Finalizada en 2011.
2.18	El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.	Abierta.
2.19	El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio); Sección C, Gráfico 1 relativo al ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto:	Finalizada en 2011.
2.20	NUEVA - i) Se celebrarán períodos de sesiones breves o reuniones oficiosas adicionales.	Finalizada en 2011.
2.21	ii) El período de sesiones del Consejo para preparar la Conferencia se celebrará al menos con dos meses de antelación para que puedan tenerse en cuenta sus recomendaciones, incluida la recomendación del programa final a la Conferencia para su aprobación.	Finalizada en 2009.
2.22	El informe del Consejo constará de conclusiones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas).	Finalizada en 2011.
2.23	El Consejo dejará de examinar cuestiones de reglamentación y políticas a escala mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia).	Finalizada en 2009.
2.24	Se introducirán cambios en las prácticas relativas al Consejo, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad (véase más adelante con referencia a otros órganos).	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
2.25	Introducir cambios en los Textos Fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Finalizada en 2009.
	Presidente Independiente del Consejo	
2.26	Revisar los Textos Fundamentales para especificar claramente el papel de facilitación proactiva del Presidente del Consejo para la gobernanza de la FAO, eliminando cualquier posible conflicto con la función directiva del Director General e incluyendo, además de la presidencia de las reuniones del Consejo, los siguientes cometidos:	Finalizada en 2009.
2.27	a) Actuar como honrado intermediario para alcanzar consensos entre los Miembros sobre cuestiones controvertidas;	Finalizada en 2009.
2.28	b) Estar en contacto con los Presidentes de los Comités de Finanzas y del Programa así como del CCLM respecto de sus programas de trabajo y, según proceda, con los presidentes de los comités técnicos y las conferencias regionales, asistiendo normalmente a los períodos de sesiones de los Comités de Finanzas y del Programa y las reuniones de las conferencias regionales;	Finalizada en 2009.
2.29	c) Cuándo y cómo el Presidente Independiente del Consejo lo considere útil, podrá convocar reuniones consultivas de los representantes de los grupos regionales sobre cualquier asunto de naturaleza administrativa y organizativa referente a la preparación y desarrollo de un período de sesiones;	Finalizada en 2009.
2.30	d) Actuar de enlace con la Administración superior de la FAO en relación con las preocupaciones de los Miembros, expresadas a través del Consejo y sus Comités de Finanzas y del Programa así como de las conferencias regionales;	Finalizada en 2009.
2.31	e) Asegurar que el Consejo esté al tanto de los acontecimientos en otros foros de importancia para el mandato de la FAO y que se mantenga un diálogo con otros órganos rectores, según proceda, en particular los órganos rectores de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma que se ocupan de la agricultura y la alimentación;	Finalizada en 2009.
2.32	f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.	Finalizada en 2011.
2.33	g) Los Textos Fundamentales también especificarán:	Finalizada en 2009.
2.34	i) las cualificaciones (competencias) deseables para el Presidente Independiente que serán establecidas por el Comité de la Conferencia con el asesoramiento del CCLM y serán aprobadas en el período de sesiones de la Conferencia en 2009; ii) que el Presidente Independiente deberá estar presente en Roma para todos los períodos de sesiones del Consejo y que normalmente es de prever que esté presente por lo menos de seis a ocho meses al año en Roma.	Finalizada en 2009.
	Comités del Programa y de Finanzas	
2.35	Las aclaraciones de las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los Textos Fundamentales, incluso para aclarar las funciones:	Finalizada en 2009.
2.36	i) Las funciones del Comité del Programa se centrarán en las prioridades del programa, la estrategia, el presupuesto y la evaluación e incluirán también: la consideración de los trabajos de campo y descentralizados, las prioridades que debe abordar la Organización con miras a fomentar la coherencia global de las políticas...	Finalizada en 2011.
2.37	ii) El Comité de Finanzas se ocupará de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas, con inclusión de las políticas y el presupuesto para estos ámbitos de actividad, y pasará a ser un Comité de Finanzas y Administración;	Finalizada en 2011.
2.38	iii) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto (véase el Gráfico 1) (con un número mínimo de períodos de sesiones, normalmente cuatro por bienio);	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
2.39	iv) Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas. Los debates tendrán lugar en sesión conjunta siempre que los debates o la contribución de los dos comités se superpongan o tengan un marcado carácter complementario;	Finalizada en 2011.
2.40	v) Los comités deberán hacer recomendaciones claras y prestar mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica;	Finalizada en 2011.
2.41	vi) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.	Finalizada en 2011.
2.42	Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo (véase más adelante).	Finalizada en 2009.
2.43	Introducir cambios en los Textos Fundamentales en relación con las funciones de los comités.	Finalizada en 2009.
2.44	Composición, presidentes y observadores del Comité del Programa y del Comité de Finanzas: Deberán introducirse cambios en los Textos Fundamentales, con inclusión de la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, pero al nombrarlos se pide a los países.	Finalizada en 2009.
2.45	i) los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones individuales y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país (en caso de que una presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por dicho Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);	Finalizada en 2009.
2.46	i) el número de miembros de cada Comité se incrementará, además del Presidente, a 12 representantes, teniendo cada región derecho hasta a dos representantes en el caso de África, América Latina y el Caribe, Asia, el Cercano Oriente y Europa, y a un representante en el caso de América del Norte y el Pacífico Sudoccidental designados por la región en cuestión y confirmados por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante su mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar);	Finalizada en 2009.
2.47	iii) en los períodos de sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.	Finalizada en 2010.
	Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM)	
2.48	Se introducirán cambios en los Textos Fundamentales, en particular en relación con la elección de los miembros. Los miembros serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones jurídicas necesarias;	Finalizada en 2009.
2.49	El presidente será elegido entre los miembros del CCLM por el Consejo sobre la base de sus méritos personales (en caso de que la presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por el Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);	Finalizada en 2009.
2.50	El Comité contará con siete miembros, y cada región tendrá derecho a un miembro, designado por la misma y confirmado por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros en determinadas reuniones o durante el mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar).	Finalizada en 2009.
2.51	A las sesiones del CCLM podrán asistir observadores sin voz ni voto.	Finalizada en 2009.
	Conferencias regionales	
2.52	Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los Textos Fundamentales, incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO:	Finalizada en 2012.
2.53	a) Sus funciones comprenderán las siguientes: i) elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
	perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación presentando su informe a la Conferencia de la FAO; ii) examinar el programa de la FAO para la región y sobre el programa general de la Organización en lo tocante a la región.	
2.54	b) Métodos de trabajo: las conferencias regionales: i) Las conferencias regionales serán convocadas normalmente una vez por bienio, por decisión de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, las fechas y la duración de la Conferencia en cuestión y la necesidad de.	Finalizada en 2011.
2.55	Introducir cambios en los Textos Fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Finalizada en 2009.
	Comités técnicos	
2.56	Los comités informarán al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias relativas a los programas, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales, y pasarán a ser comités de la Conferencia; además:	Finalizada en 2009.
2.57	a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia;	Finalizada en 2011.
2.58	b) Métodos de trabajo: los comités técnicos: i) se reunirán con mayor flexibilidad en lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades, y normalmente una vez por bienio. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin;	Finalizada en 2011.
2.59	ii) El presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración.	Finalizada en 2011.
2.60	iii) Se celebrarán más sesiones simultáneas y actos paralelos y se procurará que los países con delegaciones pequeñas puedan participar (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);	Finalizada en 2011.
2.61	iv) El Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería;	Finalizada en 2009.
2.62	v) El Comité de Problemas de Productos Básicos (CPPB) reforzará la interacción con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Fondo Común para los Productos Básicos;	Finalizada en 2009.
2.63	vi) El Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) revitalizará su función de seguimiento e impulso del progreso en relación con el compromiso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y el examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.	Finalizada en 2009.
2.64	Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad.	Finalizada en 2009.
2.65	Introducir cambios en los Textos Fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Finalizada en 2009.
	Reuniones ministeriales	
2.66	NUEVA - La Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o de mayor resonancia.	Finalizada en 2011.
2.67	Los informes de las reuniones ministeriales serán normalmente examinados de forma directa por la Conferencia.	Finalizada en 2011.
	Órganos estatutarios, convenciones, tratados, Codex, etc.	
2.68	Las conferencias de las partes en tratados, convenios y acuerdos como el Codex y la CIPF (incorporadas en el marco de los estatutos de la FAO) podrán señalar cuestiones a la atención del Consejo y de la Conferencia por conducto del comité técnico	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
	competente (cambio en los Textos Fundamentales).	
2.69	Emprender un examen con miras a realizar los cambios necesarios con el fin de permitir que los órganos estatutarios que así lo deseen tengan mayores facultades en el plano financiero y administrativo y movilicen fondos adicionales de sus Miembros, a la vez que se mantienen en el marco.	Finalizada en 2012.
	Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO	
2.70	El Consejo, los Comités del Programa y de Finanzas, el CCLM, las Conferencias Regionales y los comités técnicos tomarán cada uno las iniciativas siguientes:	Finalizada en 2012.
2.71	a) Prepararán un programa de trabajo plurianual, de una duración mínima de cuatro años, una vez por bienio que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de responsabilidad respectivas);	Finalizada en 2012.
2.72	b) Prepararán un informe sobre sus progresos en relación con el programa de trabajo una vez cada dos años destinado también al examen del Consejo o de la Conferencia.	Finalizada en 2012.
2.73	Se definirá la expresión “órganos rectores”, preferiblemente en los Textos Fundamentales.	Finalizada en 2009.
2.74	La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso.	Abierta.
2.75	Con el fin de promover la transparencia y la comunicación el Director General informará al Consejo y a la Reunión Conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas, con los que también dialogará, sobre:las prioridades del Marco estratégico y el Plan a plazo medio;	Finalizada en 2009.
2.76	Costos de la revisión de los Textos Fundamentales para todos los órganos rectores: Trabajo que deben realizar la Oficina Jurídica y el CCLM para la revisión de los Textos Fundamentales.	Finalizada en 2009.
	Nombramiento y mandato del Director General	
2.95	Introducir procedimientos y realizar cambios en los Textos Fundamentales a fin de aumentar las oportunidades para que los Miembros de la FAO evalúen a los candidatos al cargo de Director General antes de la elección.	Finalizada en 2011.
2.96	a) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán a la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. Los Miembros tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).	Finalizada en 2011.
2.97	b) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán al Consejo de la FAO en uno de sus períodos de sesiones no menos de 60 días antes de la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. En dicho período de sesiones, los miembros y observadores del Consejo tendrán la.	Finalizada en 2011.
2.98	a) El plazo para que los Estados Miembros presenten candidatos al cargo de Director General se cerrará al menos 60 días antes del período de sesiones del Consejo mencionado supra;	Finalizada en 2011.
2.99	b) Cuando el puesto de Director General esté por quedar vacante, se anunciará no menos de 12 meses antes del cierre del plazo para la presentación de candidaturas, haciendo presente que la responsabilidad de la presentación de las candidaturas corresponde plenamente a los Estados Miembros;	Finalizada en 2009.
2.100	c) La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación.	Abierta.
2.101	Modificar los Textos Fundamentales en lo tocante al mandato del Director General de modo que se establezca en cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
	más.	
	Seguimiento por parte de los órganos rectores	
4.0	Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción:	Finalizada en 2009.
4.1	El Consejo supervisará los progresos en la aplicación del Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones (2009) y en su 37.º período de sesiones (2011). Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes.	Abierta.
4.2	Se establecerá un Comité de la Conferencia por un plazo determinado (2009) en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO encargado de completar el trabajo pendiente respecto del Plan inmediato de acción (véase más adelante). El Comité presentará su informe a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones...	Finalizada en 2009.
4.3	El Marco estratégico, el PPM para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11 nuevos propuestos por la Administración, con un nuevo marco integrado basado en los resultados. Estas recomendaciones serán elaboradas por el Comité de la Conferencia.	Finalizada en 2009.
4.4	Cualquier cambio que se considere oportuno en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo y proponer, con el asesoramiento del CCLM, cualquier cambio necesario de los Textos Fundamentales a la Conferencia de 2009;	Abierta.
4.5	Nuevas reformas de los sistemas, cambio de cultura y reestructuración de la Organización, en particular: • medidas de seguimiento del informe final del Examen exhaustivo (17 de abril de 2009); • comienzo, y examen del informe, del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización;	Finalizada en 2009.
4.6	ii) Proporcionar supervisión y orientación normativas en relación con el proceso de revisión de los Textos Fundamentales de conformidad con los cambios previstos en el Plan inmediato de acción y proponer los cambios necesarios al informe de la Conferencia). Esta labor se llevará a cabo...	Finalizada en 2009.
4.6a	Celebrar tres reuniones anuales como máximo del CoC-EEI en 2010-11.	Finalizada en 2011.
4.10	Establecimiento del fondo fiduciario y costo de la ejecución en 2009.	Finalizada en 2009.
4.11	Contribución al fondo fiduciario.	Finalizada en 2009.
	2. Auditoría	
	Auditoría	
2.91	En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización, recurriendo a expertos externos según las necesidades.	Finalizada en 2011.
2.92	a) será nombrado por el Director General y estará integrado exclusivamente por miembros externos, seleccionados por el Consejo previa recomendación del Director General y el Comité de Finanzas;	Finalizada en 2009.
2.93	b) Presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.	Finalizada en 2009.
2.94	El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General, además de las auditorías realizadas periódicamente por el Inspector General.	Finalizada en 2009.
	3. Evaluación	
	Evaluación	

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
2.77	Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operacionalmente independiente dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.	Finalizada en 2009.
2.78	**Presupuesto para evaluación**: El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total para el Programa ordinario (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del Programa de trabajo y presupuesto...	Finalizada en 2012.
2.79	**Personal de evaluación:** a) Director de evaluación de categoría D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como por especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará el mandato y.	Finalizada en 2009.
2.80	b) Para el nombramiento de todo el personal de evaluación y los consultores se seguirán procedimientos transparentes y profesionales; el criterio primordial será la competencia técnica, pero también se prestará atención a consideraciones relativas al equilibrio regional y entre hombres y mujeres. El Director de.	Finalizada en 2009.
2.81	**Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación:** a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos independientes de los informes principales.	Finalizada en 2009.
2.82	b) Examen bienal, por un grupo reducido de expertos independientes, del trabajo realizado para verificar su conformidad con las mejores prácticas y las normas en materia de evaluación, e informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa.	Finalizada en 2009.
2.83	a) Evaluación independiente de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa.	Abierta.
2.84	Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una "Carta", incluidas las medidas antes mencionadas, y a) el comité de evaluación interna de la FAO interactuará con el Comité del Programa, según proceda;	Finalizada en 2010.
2.85	b) El plan eslabonado de evaluación seguirá siendo aprobado por los órganos rectores, previa consulta con el comité de evaluación interna;	Finalizada en 2010.
2.86	c) Los procesos de seguimiento de las evaluaciones se institucionalizarán plenamente, lo que incluirá un sistema de seguimiento independiente y la presentación de informes al Comité del Programa;	Finalizada en 2010.
2.87	d) Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento continuarán siendo documentos públicos a disposición de todos los Miembros de la FAO. Asimismo se redoblarán los esfuerzos por debatir y señalar a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados los informes.	Finalizada en 2010.
2.88	e) La oficina de evaluación tendrá una función institucionalizada de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la GBR, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje;	Finalizada en 2010.
2.89	f) La evaluación estará bien coordinada dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta la labor de la Dependencia Común de Inspección (DCI), y la oficina de evaluación seguirá colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación.	Finalizada en 2009.
2.90	a) Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los Textos Fundamentales.	Finalizada en 2010.
	4. Ética	
	Ética	
3.33	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal.	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.34	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM.	Finalizada en 2011.
3.35	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor.	Finalizada en 2011.
3.36	Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas.	Finalizada en 2012.
3.36a	Nombramiento del mediador.	Abierta.
	5. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados	
	Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados	
1.1	Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados.	Finalizada en 2009.
1.2	Decidir la visión y las metas mundiales de la FAO.	Finalizada en 2009.
1.3	Decidir, en principio, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas.	Finalizada en 2009.
1.4	Adoptar, en principio, la forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización.	Finalizada en 2009.
1.5	Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión con las finalidades resumidas y como base de desarrollo ulterior a partir de la lista indicativa.	Finalizada en 2009.
1.6	Elaborar el sistema de seguimiento basado en los resultados.	Finalizada en 2011.
1.7	Elaborar y aprobar el Marco estratégico, el PPM y el Programa de trabajo y presupuesto completos aplicando el nuevo modelo.	Finalizada en 2009.
1.8	Primer informe sobre el rendimiento de la Organización fundamentado en el nuevo sistema basado en los resultados correspondiente al bienio 2010-11.	Finalizada en 2012.
3.88	Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas.	Abierta.
	Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados	
3.1	**Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto** consistentes en las siguientes secciones, que podrán presentarse como un único documento para evitar la repetición y proporcionar una imagen completa (primera aprobación plena en 2009 para el bienio 2010-11):	Finalizada en 2009.
3.2	i) **Marco estratégico** con un plazo de 10-15 años y revisado cada cuatro años, que comprenda: Análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores;• perspectiva estratégica;	Finalizada en 2009.
3.3	ii) **Plan a plazo medio** válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda: • Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico.	Finalizada en 2009.
3.4	i) **Programa de Trabajo y Presupuesto**, que abarcará un solo bienio, y en el que se dividirá el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa presentados en un marco centrado en los resultados, y comprenderá: • Marco de resultados de la Organización (efectos):	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.5	ii) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa.	Finalizada en 2009.
3.6	**Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto:** Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a.	Finalizada en 2011.
7.1	Determinar las áreas de mejora y definir las medidas para mejorar la gestión basada en resultados (RBM).	Finalizada en 2012.
3.7	**Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión).** La **fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio**, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones.	Finalizada en 2011.
3.8	i) Primer año del bienio (con al menos dos reuniones del Consejo): · los comités técnicos, en lo tocante a las áreas comprendidas en sus mandatos, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento...	Finalizada en 2011.
3.9	ii) Segundo año del bienio (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo): • A lo largo del año los Comités del Programa y de Finanzas así como el Consejo volverán a examinar y tomarán decisiones sobre los ajustes necesarios en el Programa de trabajo y presupuesto acordado .	Finalizada en 2011.
3.10	Introducir los cambios necesarios en los Textos Fundamentales en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores.	Finalizada en 2009.
3.11	Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes.	Finalizada en 2012.
	Diseño de un nuevo modelo de planificación y presupuestación	
7.2	Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los “proyectos” y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes.	Abierta.
	Interdisciplinariedad	
6.2	Destinar el 5 % del presupuesto a los directores generales adjuntos para labores interdisciplinarias.	Finalizada en 2012.
	6. Publicación en todos los idiomas	
	Publicación en todos los idiomas de la Organización	
3.55	Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción (además del presupuesto existente.	Aparcada.
3.56	Se incrementará el número de copias impresas de los documentos técnicos que se proporciona a los países menos adelantados y las decisiones sobre las prioridades respecto de los documentos serán adoptadas por los mismos grupos.	Finalizada en 2011.
3.57	Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino.	Aparcada.
	7. Movilización y gestión de recursos	
	Estrategia de movilización y gestión de recursos	

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.12	Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente...	Finalizada en 2011.
3.13	a) Revisar, por el Consejo, los planes para la aplicación y los resultados de los recursos extrapresupuestarios en un marco integrado sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas, asegurando que se movilizan recursos...	Finalizada en 2009.
3.14	b) Establecer una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la estrategia, la política, la gestión y la coordinación generales de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central...	Finalizada en 2011.
3.15	c) Esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas;	Finalizada en 2011.
3.16	d) Someter a examen permanente las medidas de eficiencia y el costo de los servicios de apoyo a los trabajos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios para garantizar que no haya subvenciones cruzadas entre las fuentes de fondos.	Finalizada en 2009.
3.17	Examinar tratados, convenios, acuerdos y organismos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV y XV de la Constitución de la FAO con miras a que desarrollen un mayor grado de autofinanciación gracias a sus miembros (véase también 2.69).	Finalizada en 2011.
3.18	Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Finanzas, con inclusión de:	Finalizada en 2009.
3.19	a) Un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización.	Finalizada en 2009.
3.20	b) La publicación de informes con carácter destacado en el sitio web público principal de la FAO sobre la situación de los pagos a tiempo y demorados así como de los atrasos por país.	Finalizada en 2009.
3.21	c) El mantenimiento de la actual política de endeudamiento responsable para facilitar el flujo de caja.	Finalizada en 2009.
	8. Programa de Cooperación Técnica	
	Programa de Cooperación Técnica	
3.22	Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica, para su uso en situaciones de emergencia, y un 3 % para proyectos interregionales.	Finalizada en 2011.
3.23	El Consejo examinará cada cuatro años la distribución indicativa entre las regiones acordada (como se indica a continuación), en consonancia con el ciclo de planificación a plazo medio: África, 40 %; Asia y el Pacífico, 24 %; América Latina y el Caribe, 18 %; Europa, 10 %; Cercano Oriente, 8 %. …	Finalizada en 2009.
3.24	El ciclo de proyectos del PCT y las directrices para su aprobación se examinarán en 2009, con vistas a reafirmar la prioridad de los países menos adelantados, los PBIDA, los PEID y los PDL, aclarar en mayor medida las directrices vigentes aprobadas por el Consejo.	Finalizada en 2009.
3.25	a) criterios de aprobación, incluida la convergencia de las necesidades de los países y de los objetivos estratégicos de la FAO y los resultados de la Organización acordados;	Finalizada en 2009.
3.26	b) la información mínima que deben proporcionar los países para que se considere su solicitud;	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.27	c) el ciclo de proyectos, especificando los pasos y responsabilidades de aprobación en cada fase del proceso, reduciendo el número de pasos y delegando competencias en las oficinas descentralizadas al nivel más bajo posible;	Finalizada en 2009.
3.28	d) claramente los plazos para cada fase del proceso a fin de que los administradores pudieran hacerse responsables.	Finalizada en 2009.
3.29	No existirá un criterio universal respecto de la proporción de fondos del PCT destinada a proyectos regionales y subregionales, ya que varía de región a región.	Finalizada en 2009.
	9. Descentralización	
	Descentralización	
3.76	El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo para ejercer la supervisión de las políticas respecto de todos los aspectos de la descentralización incluida en particular la aplicación del Plan inmediato de acción.	Finalizada en 2012.
3.77	Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual.	Finalizada en 2009.
3.78	Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos descentralizados de las oficinas regionales o, cuando sea más procedente en relación con el personal subregional, al coordinador subregional.	Finalizada en 2009.
3.79	Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo 3.14).	Finalizada en 2009.
3.80	Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales.	Finalizada en 2009.
3.81	Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por los aspectos técnicos y sustantivos de la supervisión de las representaciones de la FAO, con una estructura de rendición de cuentas por conducto del coordinador subregional, cuando proceda.	Finalizada en 2010.
3.82	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba).	Finalizada en 2010.
3.83	Eliminar las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión.	Finalizada en 2009.
3.84	Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas para racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales...	Finalizada en 2012.
3.85	Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias, examinadas a la luz de las oficinas del sistema de las Naciones Unidas.	Finalizada en 2009.
3.86	Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente.	Finalizada en 2010.
3.95	c) Transferir las funciones de la OCD a las oficinas regionales o subregionales y a una unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones.	Finalizada en 2010.
	10. Estructura de la Sede	
	Estructura de la Sede	
3.91	a) Establecer oficinas de: i) Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos;	Finalizada en 2009.
3.92	ii) Evaluación;	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.93	iii) Jurídica y de Ética.	Finalizada en 2009.
3.94	b) Examinar las funciones y la estructura orgánica más adecuadas para las comunicaciones, las asociaciones y los asuntos interinstitucionales de la Organización.	Finalizada en 2009.
3.96	d) Eliminar puestos de la categoría D (se suprimirán 27 en el bienio 2010-11).	Finalizada en 2009.
3.97	Aprobar, en principio, la cúspide de la estructura de los departamentos de la Sede y la Administración superior con vistas a su introducción en 2010 (véase el Recuadro 5), con sujeción a los ajustes que se indiquen en el análisis funcional que figura más abajo.	Finalizada en 2009.
3.98	Completar el análisis funcional de la labor de los departamentos de la Sede y finalizar los planes para su reorganización y sus mandatos detallados: • Departamentos técnicos sobre la base del PPM; • Funciones operacionales a la luz del PPM...	Finalizada en 2009.
3.99	Aprobación por la Conferencia de la estructura revisada de la Sede en el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11.	Finalizada en 2009.
3.100	Nombrar al Equipo directivo superior, incluidos dos directores generales adjuntos.	Finalizada en 2009.
3.101	Llevar a la práctica la nueva estructura de la Sede.	Finalizada en 2010.
3.102	Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas.	Finalizada en 2010.
3.103	Examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras.	Abierta.
	La función de la ODG	
7.3	Redefinir la función de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas. No se ha llevado a cabo debido a que la Administración había invitado a centrarse en los Servicios internos, pero se mantiene en perspectiva y es muy recomendable para la Administración.	Finalizada en 2011.
	11. Gobernanza interna	
	Comités internos	
7.5	Revisar el papel de los comités internos y reducir su número. Realizado como parte de las actividades de las líneas de trabajo. La fase 2 refuerza esta recomendación.	Finalizada en 2011.
	12. Asociaciones	
	Asociaciones	
3.104	Finalizar y difundir principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:	Finalizada en 2011.
3.105	a) No sean un fin en sí mismas sino un medio para apoyar con más eficacia la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola y para perseguir los objetivos y las prioridades del Marco estratégico de la Organización.	Finalizada en 2011.
3.106	b) Se basen en las ventajas comparativas de los asociados y se dirijan a la consecución de metas concretas de la FAO compartidas por los asociados.	Finalizada en 2011.
3.107	c) Se establezcan generalmente a partir de la colaboración ya existente.	Finalizada en 2011.
3.108	La naturaleza del papel de la FAO variará en función de las distintas asociaciones en las que participe; la Organización asumirá un papel de liderazgo o actuará como facilitador en algunas de ellas, y será un participante en otras. La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad.	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.109	NUEVA - Incorporación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de la FAO de asociación con el sector privado, incluida la creación de capacidad para todo el personal de la FAO.	Abierta.
3.110	NUEVA - Puesta en marcha y ejecución de estrategias institucionales de asociación coherentes con el Marco estratégico de la FAO. Refuerzo ulterior de la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas y entre los organismos con sede en Roma.	Finalizada en 2012.
3.111	Seguir impulsando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en busca de sinergias que conduzcan a aumentos de la eficiencia y a una mayor eficacia mediante el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas de las tres organizaciones en el ámbito de sus respectivos mandatos, en particular...	Finalizada en 2012.
3.112	a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;	Finalizada en 2012.
3.113	b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del Examen exhaustivo);	Finalizada en 2012.
3.114	c) funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación.	Finalizada en 2012.
3.115	Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances.	Finalizada en 2012.
3.116	El Consejo examinará anualmente los avances y las propuestas sobre la base de las recomendaciones y las conclusiones de los Comités del Programa y de Finanzas.	Finalizada en 2012.
3.117	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO.	Finalizada en 2012.
3.118	Establecimiento de responsabilidades de los coordinadores de las asociaciones.	Finalizada en 2009.
	Trabajo conjunto con el OIEA	
6.4	División Mixta FAO/OIEA.	Finalizada en 2010.
6.5	Sinergia y asociaciones.	Finalizada en 2010.
	13. Compras	
	Compras	
3.38	Delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas.	Finalizada en 2011.
3.40	Compras locales en casos de emergencia.	Finalizada en 2010.
3.41	Apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno.	Finalizada en 2009.
7.6	Nuevo modelo de compras para la gestión de las fases iniciales de las medidas relativas a las adquisiciones.	Finalizada en 2011.
7.7	Mejorar la gestión de vendedores registrados con vistas a realizar una gestión activa de los proveedores (principios de asociación).	Finalizada en 2011.
7.8	Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.	Finalizada en 2012.
7.9	Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos.	Finalizada en 2011.
	Organismos con sede en Roma – Iniciativa de compra conjunta	

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
7.14	Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.	Finalizada en 2011.
	14. Viajes	
7.15	NUEVO TÍTULO: Otras iniciativas conjuntas de los organismos con sede en Roma - Viajes.	Finalizada en 2012.
7.21	Examen del proceso de aprobación de viajes.	Finalizada en 2009.
	15. Traducción e impresión	
	Impresión y publicación en todos los idiomas de la Organización	
3.58	De acuerdo con las conclusiones del Examen exhaustivo, se introducirán mejoras para contar con traducciones de calidad y oportunas a ser posible con menores costos.	Finalizada en 2010.
7.17	Propuesta de nuevo Departamento de Impresión y Distribución, que englobe la impresión externa, la impresión interna y la distribución. Modificación del procedimiento de impresión y distribución.	Finalizada en 2011.
7.18	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Mejorar la gestión de la terminología y la lista de traductores externos.	Finalizada en 2010.
7.19	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Financiar el Servicio de Traducción con cargo al Programa ordinario.	Abierta.
7.20	Revisar el modelo del Servicio de Traducción.	Finalizada en 2010.
	Registros	
	16. Reforma de los registros	
7.16	Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.	Finalizada en 2012.
	17. Modelo de servicios administrativos y Manual de la FAO	
	Modelo de servicios administrativos	
7.10	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). Convertido en uno de los factores de valor para promover la reforma.	Finalizada en 2012.
7.23	Crear una Unidad de Mejora de las Operaciones, encargada, entre otras cosas, de racionalizar y mejorar procesos, revisar el Manual de la FAO (véase más arriba) y adoptar otras iniciativas de mejora operativa.	Finalizada en 2010.
	Manual de la FAO	
3.43	Revisar los Textos Fundamentales a fin de estipular que, de conformidad con el principio de delegación de autoridad en el nivel más bajo apropiado, el Director General podrá delegar la autoridad y responsabilidad finales por áreas específicas de trabajo y acción en oficiales designados.	Finalizada en 2009.
7.22	Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO, y revisar y publicar un marco simplificado, para que el personal destinado en cualquier sitio pueda comprender y cumplir las normas y reglamentos de la FAO.	Abierta.
	Seguimiento del Examen exhaustivo	
3.44	Realización del Examen exhaustivo	Finalizada en 2009.
3.45	Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas.	Finalizada en 2009.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.46	Preparación del plan de acción para el seguimiento.	Finalizada en 2009.
3.47	Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento.	Finalizada en 2009.
3.48	Aplicación del Plan de acción.	Finalizada en 2012.
	18. Las NISCP (y sustitución del FAS)	
	NICSP	
3.42	Elaboración e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO. Nota: algunas de estas medidas se completarán antes del período extraordinario de sesiones de la Conferencia; otros asuntos importantes que entrañarán costos después de la Conferencia se reflejan.	Abierta.
7.24	Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto.	Abierta.
	19. Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas	
3.90	Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.	Finalizada en 2011.
	20. Versión 12 de Oracle	
7.25	Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.	Finalizada en 2012.
	21. Otras medidas relativas a la tecnología de la información (TI)	
7.0	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.	Finalizada en 2012.
7.4	Las responsabilidades y funciones relativas a la TI deberían agruparse bajo un oficial jefe de información.	Finalizada en 2011.
7.11	Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales.	Finalizada en 2011.
7.12	Aumentar la gama de servicios de apoyo prestados y el software desarrollado por el centro deslocalizado de la KCT en Bangkok.	Finalizada en 2011.
7.13	La División del CIO debe financiar y ejecutar un programa adecuado de iniciación y formación-mantenimiento para los oficiales descentralizados de tecnología de información y de apoyo a la misma, con visitas periódicas a la Sede de modo que el personal descentralizado de la División pueda entablar y	Finalizada en 2011.
7.26	Diseño del sistema de gestión de la información.	Finalizada en 2012.
	22. Gestión del riesgo institucional	
	Marco de gestión del riesgo institucional	
3.49	Acuerdo del Comité de Finanzas sobre los objetivos de un estudio amplio de la gestión de riesgos a escala de la Organización en el que se aborden todas las formas de riesgo, incluso, pero no solo, los riesgos financieros.	Finalizada en 2009.
3.50	Desarrollar una estructura de proyecto para poner en práctica una gestión del riesgo para toda la Organización bajo dirección interna, p. ej., organizando un equipo de proyecto y su mandato, obteniendo la capacitación y la orientación externa que sean necesarias, preparando un plan de trabajo, etc.	Finalizada en 2010.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.51	Diseño de un modelo adecuado de gestión del riesgo institucional (GRI) para elaborar un marco de GRI personalizado para la Organización, con el apoyo de consultores externos sobre gestión del riesgo institucional. El marco de GRI debe incluir componentes clave que aborden los objetivos, la estrategia, la organización.	Finalizada en 2011.
3.52	Empezar a probar con carácter experimental el marco de gestión del riesgo institucional antes de aplicarlo a gran escala.	Finalizada en 2011.
3.53	Basándose en los resultados de la prueba, elaborar un plan integral para aplicar plenamente la gestión del riesgo institucional en toda la Organización.	Finalizada en 2011.
3.54	Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización.	Abierta.
	23. Cambio de cultura	
	Cambio de cultura institucional	
3.30	Preparar el mandato de un facilitador externo y del equipo del cambio, y nombrarlos.	Finalizada en 2009.
3.31	Elaboración de la visión interna.	Finalizada en 2009.
3.32	Aplicación de la visión.	Abierta.
	24. Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)	
3.70	Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación.	Finalizada en 2011.
	25. Marco de competencias	
3.66	NUEVA - Revisar los perfiles de competencias de todas las familias de puestos, incluidos los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO (FAOR), entre ellas, las competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas.	Abierta.
3.87	Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo 3.66).	Finalizada en 2012.
7.27	Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y examinar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.	Finalizada en 2011.
	26. Movilidad	
3.61	Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.	Abierta.
	27. Otras medidas relativas a los recursos humanos	
3.37	Delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos.	Finalizada en 2010.
3.59	Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo.	Finalizada en 2011.
3.60	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.	Finalizada en 2011.
3.62	Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías.	Finalizada en 2011.

Número de medida del PIA y descripción correspondiente		Estado de aplicación
3.63	Descentralizar y delegar la capacidad de decisión en el marco de políticas y requisitos claros, incluida la delegación de mayor autoridad desde la Oficina del Director General y por parte de la Administración superior.	Finalizada en 2010.
3.64	Mayor publicidad de las vacantes de la FAO.	Finalizada en 2011.
3.65	Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR.	Finalizada en 2010.
3.67	Introducir la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos.	Finalizada en 2009.
3.68	Racionalizar el uso de jubilados de la FAO, que no podrán ser contratados hasta seis meses después de su jubilación de la FAO, como mínimo.	Finalizada en 2009.
3.69	Los consultores, incluidos los jubilados de la FAO, no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos.	Finalizada en 2009.
3.73	Establecer un fondo de redistribución del personal, financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente por medio de una proporción de los gastos de personal.	Finalizada en 2009.
3.74	Mejorar la supervisión por la gobernanza de todos los aspectos relativos a las políticas de recursos humanos por conducto del Comité de Finanzas, incluido el uso de consultores.	Finalizada en 2009.
3.71	Introducir la doble clasificación de puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2.	Aparcada.
3.72	Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones.	Finalizada en 2011.
3.75	Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas: a) preparar propuestas de cambios en el sistema común; b) presentar los cambios a las Naciones Unidas.	Finalizada en 2012.
3.89	Reforzar la capacitación del personal (véase también 3.60).	Finalizada en 2011.
	28. Unidad de Gestión del Programa del PIA	
	Mecanismos de gestión de la FAO relativos a la EEI	
4.7	Establecimiento de mecanismos internos de gestión tales como:	Finalizada en 2009.
4.8	i) un grupo de apoyo a la reforma;	Finalizada en 2009.
4.9	ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el Examen exhaustivo y el Equipo del Cambio, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización (descentralizados y centralizados).	Finalizada en 2012.
7.28	Selección y priorización de iniciativas en curso.	Finalizada en 2009.
	29. Comunicaciones relativas al PIA	
	Comunicaciones relativas al PIA	
4.9a	Comunicaciones con los empleados relativas al PIA.	Finalizada en 2012.
4.9b	Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA.	Finalizada en 2012.

Siglas

CCLM	Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos
CCP	Comité de Problemas de Productos Básicos
COAG	Comité de Agricultura
COC-IEE	Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO
COFO	Comité Forestal
EEI	Evaluación externa independiente
FAOR	Representante de la FAO
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GBR	Gestión basada en los resultados
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
OHR	Oficina de Recursos Humanos
PCT	Programa de cooperación técnica
PIA	Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO
PIR	Informe sobre la ejecución del programa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PPM	Plan a plazo medio
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
RR	Representante Regional
SSC	Centro de Servicios Compartidos
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
TI	Tecnología de la información