

Grupo de “Amigos del Presidente” del Consejo de la FAO

Programa de trabajo y presupuesto 2010-11

Nota informativa 4 - octubre de 2009

Calendario, costo y financiación del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO¹

A. Contexto

1. En respuesta al asesoramiento proporcionado por el Comité de Finanzas, la Reunión Conjunta de dicho Comité y el Comité del Programa y los grupos de trabajo del CoC-IEE en julio de 2009 se modificó el programa del PIA propuesto para 2010-11. Son cinco las modificaciones más importantes llevadas a cabo. Se han reducido el alcance y el plazo de algunas actividades planificadas para 2010-11, se ha disminuido el impacto financiero para 2010-11 del programa del PIA, se ha cambiado el balance de la financiación entre la consignación neta y las contribuciones voluntarias básicas, se ha ampliado el plazo para la finalización de algunas acciones y se han reducido los riesgos asociados con la realización simultánea de un gran número de proyectos complejos del PIA en 2010-11. En la presente nota informativa se aporta más información sobre la naturaleza y las implicaciones de estas modificaciones.

B. Ampliación del calendario del PIA de tres a cinco años

2. El calendario para la aplicación del Plan inmediato de acción (PIA) se fijó en el PIA aprobado por la Conferencia en su 35.º período de sesiones (extraordinario) celebrado en noviembre de 2008, en el que se abordaron las acciones que se debían iniciar para la renovación de la FAO en el trienio 2009-11. Desde entonces el plazo previsto para el plan de acción se ha prolongado formalmente hasta los cinco años como resultado, principalmente, de los factores descritos a continuación.

Incorporación de las medidas del Examen exhaustivo

3. El PIA aprobado por la Conferencia en 2008 informaba de que se había contratado a una empresa consultora externa para realizar un Examen exhaustivo (EE) que cubriese todos los aspectos de los servicios administrativos, la contratación, la adquisición, la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de la tecnología de la información y la comunicación. En el PIA se preveía la finalización del informe del EE, la elaboración de un plan de acción de seguimiento y el análisis por parte de los órganos rectores en 2009, y el comienzo de la aplicación a partir de 2010². En abril de 2009 la consultora Ernst & Young finalizó su informe, tal y como estaba previsto en el PIA, en el que se incluían los costos y los ahorros previstos para un período de cinco años. Los costos y ahorros de las recomendaciones del EE se han integrado plenamente en el plan del PIA para 2010-11. En julio de 2009 el Comité de Finanzas hizo notar que esto era un indicio positivo en el sentido de que las propuestas del EE subyacentes se habían aceptado y seguido ampliamente³. Una consecuencia de esta inclusión fue la ampliación del calendario del PIA hasta los cinco años en el caso

¹ C 2009/15, párrafos 109-123.

² C 2008/4 PIA, acciones 3.44 a 3.48.

³ CL 137/4, párrafo 12.

de las medidas del EE, desconocidas en la Conferencia de 2008, que finalizaban durante el bienio 2012-13.

Mitigación de los riesgos

4. La plena incorporación de las medidas del Examen exhaustivo incrementó ulteriormente la complejidad del plan, de por sí ya ambicioso. Si bien muchas actividades relativamente pequeñas se han finalizado, de ahora en adelante la Organización tiene que enfrentarse a la realización simultánea de diversos proyectos complejos y de gran volumen. Tanto individual como colectivamente estos proyectos tendrán un efecto importante sobre el personal y el modo en que trabaja, sobre los sistemas de información de la Organización y sobre sus procesos, y harán necesario un mecanismo sólido de supervisión. La Administración, por lo tanto, consideró diversas maneras de mitigar los riesgos asociados con la aplicación del PIA y estableció la secuenciación adecuada de los proyectos. El Comité de Finanzas manifestó su acuerdo con este enfoque en septiembre de 2009 cuando “reconoció que el establecimiento de un plazo más amplio contribuiría a reducir el riesgo de una aplicación incompleta de las medidas del PIA”⁴. De igual manera, el 17 de septiembre de 2009, en la reunión conjunta de los grupos de trabajo del CoC-IEE, se hizo notar que la plena incorporación de las recomendaciones del Examen exhaustivo había incrementado notablemente la complejidad asociada con la aplicación y que la ampliación del plazo reduciría el riesgo de una aplicación incompleta de las medidas del PIA.

Consideraciones financieras

5. En la resolución aprobada por la Conferencia en su período de sesiones extraordinario de 2008 se preveía que las necesidades financieras provisionales ascenderían a 21,8 millones de USD para 2009, cifra que excluye el 7 % correspondiente a los costos de prestación de servicios. La financiación necesaria para 2009 se ha modificado y se ha reducido hasta los 9,8 millones de USD (10,5 millones de USD incluyendo los costos de prestación de servicios) y esta cifra representa el punto de partida para determinar la financiación necesaria integrada del PIA y el EE a partir de 2010. En julio de 2009 el Comité de Finanzas tomó nota de la propuesta de financiación necesaria de 59,8 millones de USD para la aplicación del PIA en 2010-11 presentada en el borrador del Programa de trabajo y presupuesto (PTP). Teniendo en cuenta estos elevados costos, “acogió con agrado el compromiso de la Administración en el sentido de volver a examinar atentamente, a la luz de los debates, todos los conceptos de los costos con anterioridad al siguiente período de sesiones del Comité”⁵. De igual manera, en julio de 2009 la Reunión Conjunta de los Comités de Finanzas y del Programa “tomó nota del compromiso de Director General de revisar las hipótesis que sustentaban los costos del PIA en 2010-11 y de ajustarlos antes de la finalización de las propuestas relativas al PTP”⁶. La modificación subsiguiente resultó en la reducción de los costos netos totales previstos del PIA para 2010-11 en 21,2 millones de USD hasta los 38,6 millones de USD. Los grupos de trabajo del CoC-IEE, en su reunión conjunta celebrada el 8 de septiembre de 2009, tomaron nota con reconocimiento de la reducción de los costos y de los cambios realizados en diversas medidas del PIA para conseguir tal reducción, incluida la ampliación del plazo de algunas medidas hasta 2012-13 y la reducción del alcance de otras. Igualmente, en

⁴ CL 137/9, párrafo 11.

⁵ CL 137/4, párrafo 14.

⁶ CL 137/2, párrafo 10.

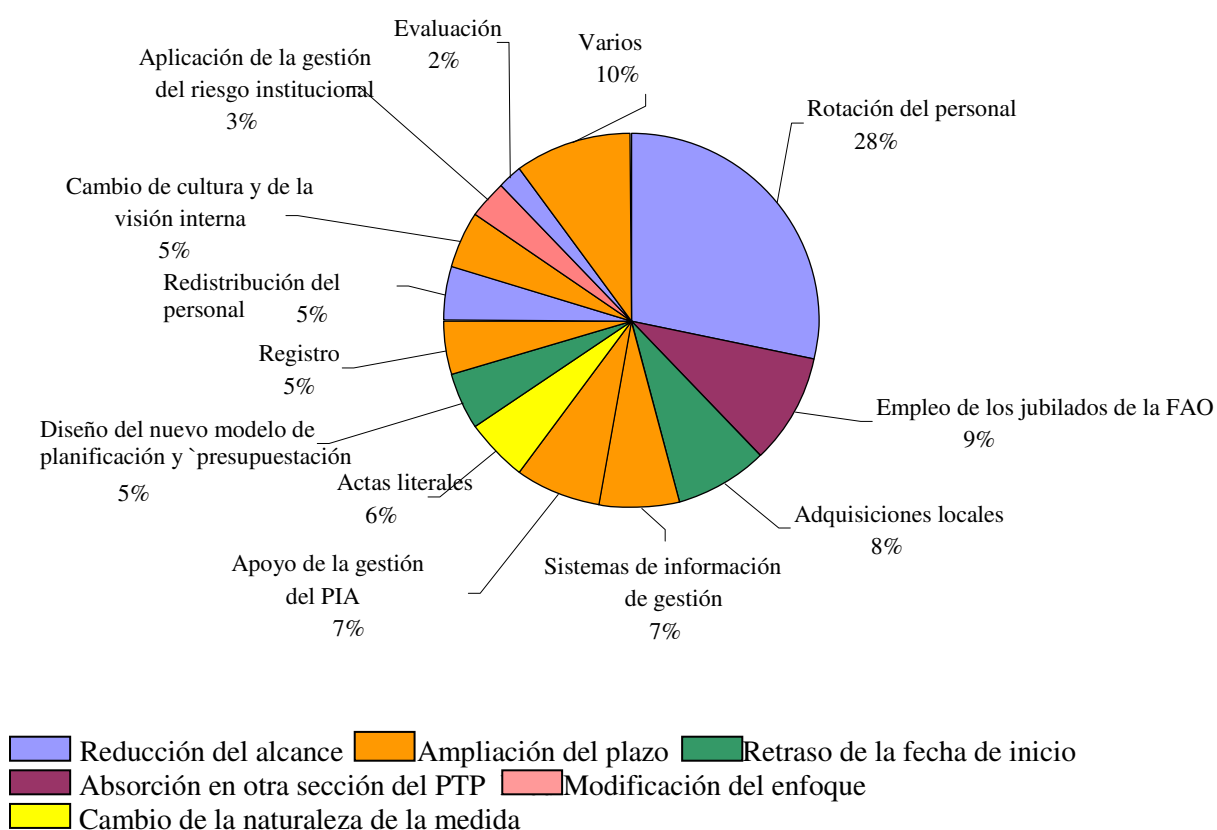
septiembre de 2009 el Comité de Finanzas acogió con agrado la reducción de los costos previstos para la aplicación del PIA en 2010-11⁷.

6. Las medidas empleadas para conseguir estas reducciones de los costos se describen en el siguiente apartado.

C. Reducción de los costos previstos del PIA

7. La Administración ha tomado medidas para reducir los costos previstos del PIA para 2010-11 en 21,2 millones de USD, es decir, desde los 59,8 millones de USD que figuran en el borrador del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) hasta los 38,6 millones de USD que figuran en el PTP 2010-11 final.
8. Las reducciones se han conseguido mediante diversas medidas como: i) la reducción del alcance, ii) la ampliación del plazo, iii) el retraso de la fecha de comienzo, iv) la absorción en otra sección del PTP, v) el cambio de la naturaleza de la medida y vi) la modificación del enfoque. En la Figura 1 se ofrece una representación visual del impacto relativo de cada reducción de los costos previstos

Figura 1: Elementos relativos de la reducción de los costos del PIA en 21,2 millones de USD



9. En el Cuadro 1 se proporciona un desglose detallado de las medidas del PIA y se indica la reducción del costo y la medida empleada.

⁷ CL 137/9, párrafo 10.

Cuadro 1: Medidas tomadas para reducir los costos del PIA para 2010-11 en 21,2 millones de USD

Referencia ⁸ integrada en el PIA y breve descripción	Medidas tomadas por la Administración	Costos previstos (millones de USD)		
		Borrador del PTP	PTP final	Reducción
3.61 Rotación de personal	<u>Reducción del alcance:</u> desde 80 rotaciones del personal adicionales anuales a 25 rotaciones adicionales anuales (el doble de las rotaciones de personal actuales)	8,80	2,80	6,00
3.73 Redistribución de personal	<u>Reducción del alcance:</u> eliminación de la disposición acerca de la redistribución de personal del PIA, lo que supuso la retención de 4 millones de USD en el PTP	1,00	0	1,00
2.78 - Evaluación	<u>Reducción del alcance:</u> la recomendación al completo se aplicará en 2012-13 de acuerdo con el PIA	1,6	1,1	0,5
Reducciones conseguidas gracias a la reducción del alcance				7,50
7.26 <i>Medida del EE:</i> sistemas de información de gestión	<u>Ampliación del plazo:</u> desde 2010-11 hasta 2010-13. Esto reduce el riesgo y permite que los beneficios de la aplicación de las NICSP se reflejen plenamente en el sistema de información de gestión.	4,75	3,25	1,50
7.16 <i>Medida del EE:</i> Registro	<u>Ampliación del plazo:</u> de dos a cuatro años, desde 2010-11 hasta 2010-13, para esta compleja medida que supone la introducción de nuevos sistemas informáticos y la redistribución de personal.	2,60	1,60	1,00
4.9 Apoyo de la gestión del PIA	<u>Ampliación del plazo:</u> provisiones para 2010-11 reducidas en línea con el volumen del PIA en dicho bienio y transferencia de la financiación correspondiente a 2012-13.	4,66	3,16	1,50

⁸ Todas las referencias del EE integradas en el PIA comienzan por “7”.

Referencia ⁸ integrada en el PIA y breve descripción	Medidas tomadas por la Administración	Costos previstos (millones de USD)		
		Borrador del PTP	PTP final	Reducción
3.32 Cambio de la cultura	<u>Ampliación del plazo</u> en un año para respaldar la aplicación de las iniciativas de cambio de la cultura y la visión interna, desde 2010-11 hasta 2012.	3,30	2,30	1,00
<i>Medidas varias del EE como:</i> 7.0 Gobernanza informática (0,5 millones), 7.15 Iniciativa mixta de adquisiciones – viajes (0,5 millones), 7.25 Mejora del sistema Oracle (0,5 millones), 7.6 Nuevo modelo de adquisiciones (0,3 millones), 7.7 – Creación de un registro de vendedores (0,3 millones)	<u>Ampliación del plazo</u> desde 2010-11 hasta 2010-13.	4,95	2,85	2,10
7.8 <i>Medida del EE:</i> Adquisiciones locales	<u>Retraso de la fecha de inicio:</u> la fecha de inicio de esta medida se retrasará desde 2010 hasta 2012 (este retraso también reduce el riesgo asociado a un inicio más temprano debido a la necesidad de garantizar que estos cambios son plenamente conformes a las NICSP).	1,70	0	1,70
7.2 <i>Medida del EE:</i> Diseño de un nuevo modelo de planificación y presupuestación	<u>Retraso de la fecha de inicio</u> de la fase de diseño desde 2010 hasta 2011.	1,50	0,50	1,00
Reducciones conseguidas gracias a la ampliación del plazo y al retraso de la fecha de inicio				9,80
3.68 Empleo de jubilados de la FAO	<u>Absorción en otras secciones del PTP:</u> los costos de cumplimiento de las nuevas directrices sobre el empleo de jubilados serán absorbidos por el presupuesto de todos los programas.	2,00	0	2,00

Referencia ⁸ integrada en el PIA y breve descripción	Medidas tomadas por la Administración	Costos previstos (millones de USD)		
		Borrador del PTP	PTP final	Reducción
2.22 Actas literales	<u>Cambio de la naturaleza de la medida:</u> en lugar de traducir las actas literales se pasó a financiar, en 2010/11 y a un costo notablemente menor, la interpretación y la traducción de las reuniones informales.	1,70	0,50	1,20
3.50/3.54 Aplicación de la gestión del riesgo institucional	<u>Modificación del enfoque:</u> se redujo la financiación como resultado del nuevo enfoque (aplicado internamente) de la gestión del riesgo institucional, tal y como recomendaron los consultores.	2,00	1,30	0,70
Reducciones conseguidas gracias a otros criterios				3,90
		Reducción total		21,2

10. La ampliación de los plazos y el retraso de las fechas de inicio han facilitado la adaptación del programa del PIA a las recomendaciones del EE, muchas de las cuales tienen un período de aplicación que va más allá de 2010-11. Además, estas dos medidas constituyen métodos pragmáticos de mitigación del riesgo, en vista del gran número de proyectos complejos que se llevarán a cabo simultáneamente en 2010-11.
11. Debe tomarse nota de que, de las reducciones de los costos del PIA de 21,2 millones de USD, unos 9,80 millones son el resultado de ampliar los plazos o retrasar las fechas de inicio. Con la excepción de la ampliación del cambio cultural y el apoyo de la gestión del PIA para cubrir el período ampliado de aplicación, el resto de las medidas del PIA que suponen la ampliación del plazo o el retraso de la fecha de inicio corresponden a medidas del EE que se han integrado en el PIA original.

D. Propuesta de financiación de las medidas del PIA

12. En la Reunión Conjunta de los Comités de Finanzas y del Programa celebrada en julio de 2009 se hizo hincapié en la importancia de la financiación *garantizada* para el PIA. Como consecuencia, *inter alia*, de la evaluación descrita en el apartado anterior, se modificó el balance de la fuente de financiación del PIA, lo que resultó en que la financiación procedente de la consignación neta aumentó desde el 20 % del borrador de PTP hasta el 51 % del PTP final (C 2009/15) con el balance previsto para la financiación procedente de las contribuciones voluntarias básicas. En respuesta al asesoramiento de los Comités y a las orientaciones proporcionadas previamente en el PIA y por los grupos de trabajo del CoC-IEE en julio de 2009 se consideró que la financiación del 100 % de los costos del PIA a partir de la consignación neta no habría sido posible sin causar repercusiones negativas en la propuesta de programa de trabajo de la Organización para 2010-11 o sin aumentar las cuotas previstas de los Estados Miembros.

13. En el Cuadro 2 a continuación se indica la fuente de financiación prevista (consignación neta o contribuciones voluntarias básicas) para cada uno de los proyectos del PIA en 2010-11. Debe tenerse en cuenta que, si bien los proyectos del PIA pueden financiarse mediante una combinación de la consignación neta y las contribuciones voluntarias básicas, las medidas del PIA dentro de cada proyecto podrían disponer también de fondos combinados o estar financiadas a partir de una única fuente. El informe de 2009 sobre los progresos alcanzados en la ejecución del PIA⁹ contiene una descripción más detallada de las fuentes de financiación propuestas para el programa del PIA al completo desglosadas por cada medida del PIA.

Cuadro 2: Proyectos del IPA 2010-11 por fuente de financiación

Proyecto del PIA	Miles de USD		
	Consignación neta	Cont. vol. básicas	Total
1 - Reforma de los órganos rectores	2 160	1 660	3 820
2 - Supervisión	1 100	300	1 400
3 - Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los	700	300	1 000
4 - Movilización y gestión de recursos	0	1 400	1 400
5 - Programa de Cooperación Técnica	-620	0	-620
6 - Descentralización	4 600	0	4 600
7 - Estructura de la Sede	250	-370	-120
8 - Asociaciones	0	1 180	1 180
9 - Reforma de los sistemas administrativos y de gestión	0	1 120	1 120
10 - Manual de la FAO	0	0	0
11 - NICSP y Oracle	1 625	3 975	5 600
12 - Gestión del riesgo institucional	0	1 300	1 300
13 - Cambio de la cultura	1 950	1 150	3 100
14 - Recursos humanos	6 178	5 490	11 668
15 - PIA - Seguimiento por parte de los órganos rectores	0	0	0
16 - Seguimiento de la gestión del PIA	1 580	1 580	3 160
Total	19 523	19 085	38 608
Porcentajes	51%	49%	100%

Leyenda

Medidas del PIA financiadas al 100 % a partir de la consignación neta	13 508	0	13 508
Medidas del PIA financiadas a partir de una combinación de la consignación neta y	6 015	6 015	12 030
Medidas del PIA financiadas al 100% a partir de las contribuciones voluntarias básicas	0	13 070	13 070
Total	19 523	19 085	38 608

14. Como se indica en el Cuadro 2, del total de fondos para el PIA de 38,6 millones de USD, 13,5 millones de USD de la consignación neta se destinaron a medidas del PIA financiadas al 100 % a partir de la consignación neta, 6 millones de USD de la consignación neta y 6 millones de USD de las contribuciones voluntarias básicas se

⁹ C 2009/7, anexo 5.

destinaron a medidas del PIA financiadas de modo combinado y 13,1 millones de USD de las contribuciones voluntarias básicas se destinaron a medidas del PIA financiadas al 100 % a partir de las contribuciones voluntarias básicas.

15. La financiación mediante la consignación neta ofrece un mayor grado de garantía de fondos que la financiación mediante las contribuciones voluntarias básicas y a la hora de determinar la fuente de financiación de los proyectos se aplicaron unos criterios semejantes a los utilizados para secuenciar las medidas del PIA de 2009.
16. Se concedió la mayor prioridad a la gestión basada en los resultados. Se propuso que se financiaran mediante la consignación neta las medidas del PIA que más contribuyesen a ella, a saber, la creación de un sistema de seguimiento basado en los resultados, la preparación de un nuevo modelo de planificación y presupuestación y un sistema de presentación de informes estandarizado (Proyecto 3) y la plena introducción del sistema de evaluación del personal (Proyecto 14).
17. También se concedió prioridad al funcionamiento como Organización. Se propuso que se financiaran mediante la consignación neta las medidas del PIA que más contribuyesen a tal prioridad, a saber, la introducción de evaluaciones comparativas y de la presentación de informes basada en los resultados para las oficinas descentralizadas, la mejora de la infraestructura informática para permitir al personal de las oficinas descentralizadas emplear las mismas herramientas y facilidades institucionales que sus compañeros de la Sede (Proyecto 6) y la rotación del personal para duplicar el número de empleados que rotan entre la Sede y las oficinas descentralizadas (Proyecto 14).
18. Un tercer ámbito prioritario es la reforma de los recursos humanos y la medida del PIA que más contribuye a ello, además de la introducción del sistema de evaluación del personal, es la inversión en personal profesional adicional en la División de Gestión de Recursos Humanos para respaldar su papel como socios institucionales de la Organización (Proyecto 14).
19. En la secuenciación del PIA de 2009 se seleccionaron tres proyectos para recibir financiación por ser fundamentales para el esfuerzo de la reforma. Estos tres proyectos son el cambio de la cultura (Proyecto 13), el seguimiento de la gestión (Proyecto 16) y el seguimiento por parte de los órganos rectores (Proyecto 15). En la financiación de 2010-11 se consideró que el incremento del esfuerzo en lo que respecta al cambio de la cultura y al seguimiento de la gestión sería proporcional al volumen total del programa y se adjudicó financiación a estos programas mediante una combinación de la consignación neta y las contribuciones voluntarias básicas. No se realizó ninguna disposición específica de financiación del PIA en 2010-11 para el seguimiento por parte de los órganos rectores porque ya se incluye en el PTP.
20. La propuesta original de traducir los informes literales del Consejo en virtud de la reforma de los órganos rectores (Proyecto 1) se modificó como parte de la reducción de costos para 2010-11 (véase el Cuadro 1, ref. 2.22) para permitir, a un costo menor, los servicios de interpretación y traducción en apoyo de las reuniones informales celebradas entre la Administración y los Estados Miembros. Se decidió que este proyecto se financiase mediante la consignación neta.

21. Además se decidió que la medida del PIA de distribuir recursos del PCT a las regiones (Proyecto 5) se financiase mediante la consignación neta, lo que contribuye al ahorro neto del Programa Ordinario. Las medidas relativas a la estructura de la Sede también se financiaron a través de la consignación neta para conseguir la mejora y la aplicación necesarias de la estructura de la Sede.
22. Los costos de otros proyectos (como el Proyecto 11a, NICSP, y el Proyecto 10, Manual de la FAO) también están cubiertos mediante las disposiciones del programa ordinario en el PTP 2010-11, pero su costo no se cuantifica en el PIA. Si se incluyesen los costos de la aplicación de las NICSP y el Manual de la FAO de 2010-11 la proporción del PIA financiada a partir de la consignación neta prevista aumentaría bastante.
23. En el Cuadro 3 a continuación se indica la composición de todas las medidas del PIA propuestas para ser financiadas al 100 % a partir de la consignación neta con los criterios aplicados por la Administración para tomar tal decisión.

Cuadro 3: Medidas del PIA financiadas al 100 % a partir de la contribución neta

Ref.	Descripción abreviada de la medida del IPA	Consignación neta	Criterios
Proyecto 3. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados			
1.6	Elaboración de un sistema de seguimiento basado en los resultados	0,20	Parte de la gestión basada en los resultados
7.2	Diseño de un nuevo modelo de planificación y presupuestación	0,50	Parte de la gestión basada en los resultados
Proyecto 14. Recursos humanos			
3.70	Introducción de un sistema de evaluación del personal objetivo	1,40	Parte de la gestión basada en los resultados
Proyecto 6. Descentralización			
3.88	Introducción de evaluaciones comparativas y de la presentación de informes basada en los resultados ante las oficinas descentralizadas	0,40	Parte del funcionamiento como Organización
3.90	Mejora de la infraestructura informática de las oficinas descentralizadas	4,20	Parte del funcionamiento como Organización
Proyecto 14. Recursos humanos			
3.61	Creación de una política de rotación del personal basada en los incentivos	2,80	Parte del funcionamiento como Organización
7.27	Definición del nuevo papel para recursos humanos y revisión de los marcos de competencias y responsabilidades	1,98	Parte de la reforma de los recursos humanos
Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores			
2.22	Actas literales (sustituidas por los servicios de interpretación y traducción en apoyo de las reuniones informales)	0,50	Parte del seguimiento de los órganos rectores
Proyecto 2. Supervisión			
2.78	Presupuesto de evaluación: el presupuesto del Programa Ordinario para la evaluación se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total del Programa Ordinario (abarca dos bienios).	1,20	Compromiso para llevar a cabo incrementos regulares en cada bienio
Proyecto 5. Programa de Cooperación Técnica			
3.22	Distribución de recursos del PCT a las regiones	-0,62	Contribuye a los ahorros netos del Programa Ordinario
Proyecto 7a. Estructura de la Sede			
2.97	Cúspide de la Organización	0,10	Compromiso para con la revisión actual
3.101	Introducción de una nueva estructura de la Sede	0,15	Implicaciones financieras de la medida del PIA llevada a cabo en 2009
Proyecto 13. Cambio de la cultura			
3.33	Nombramiento de un oficial de ética	0,80	Implicaciones financieras de la medida del PIA llevada a cabo en 2009
Total		13,81	

E. Resumen de las indicaciones del programa del PIA 2012-13

24. El programa del PIA 2012-13 se basará en los siguientes tres elementos:

- Una gran parte del programa del PIA 2012-13 se basará en la aplicación de las recomendaciones del Examen exhaustivo (EE) con un período de aplicación superior a dos años. Las recomendaciones del EE se han integrado plenamente en el PIA para formar un programa integrado del PIA que incluya diversas iniciativas complejas y de gran volumen. Algunos ejemplos de ello son la introducción de un nuevo sistema de gestión de registros, sistemas de información de gestión, iniciativas de adquisición y la creación de un nuevo sistema de presupuestación y seguimiento.
- El programa del PIA 2012-13 también incluirá medidas del PIA 2010-11 que tengan costos recurrentes o cuyo alcance se redujera en 2010-11 con vistas a su posible ampliación en 2012-13 (por ejemplo, la valoración).
- El tercer elemento del programa del PIA para 2012-13 lo conforman diversas medidas que estuvieron sujetas a la ampliación de los plazos o al retraso de la fecha de inicio como parte de la reducción de los costos del PIA 2010-11.