

## Resumen

1. El presente informe sobre los progresos realizados responde a la petición formulada en el período de sesiones del Consejo de noviembre de 2010 de que se elaboraran informes sobre los progresos realizados en el Plan inmediato de acción (PIA) que abarcaran los aspectos cuantitativos y cualitativos de su ejecución.

## Progresos cuantitativos

2. Continúa el avance positivo en la ejecución del PIA sobre el que se informó a fines de 2009. De las 154 medidas del PIA que integraban el programa de 2010-11, en 2010 se completaron 25 (16 %). Es un porcentaje de realización menor con respecto a 2009, pero representa un progreso según las previsiones, ya que muchas de las medidas del programa de 2010-11 tienen gran envergadura y complejidad y concluirán más adelante en 2011 o continuarán hasta 2012-13.
3. Se ajustan a las previsiones de cumplimiento dentro de los plazos previstos 102 (66 %) de las medidas del PIA, de las que en 74 casos se informa de que concluirán antes de fines de 2011. Están sujetas a retrasos menores 15 medidas del PIA (10 %) y ninguna sufre retrasos importantes. Para completar el panorama, 12 de las medidas del PIA (8 %) corresponden a la categoría de “otros” por tener una naturaleza “continua”, por no haber consenso de los Miembros al respecto o porque la Administración tiene la medida “en suspenso”. Estos casos se explican detalladamente en el informe. En el Anexo I del informe figura una lista exhaustiva de todas las medidas del PIA desde el comienzo del Plan.
4. Sin embargo, estos indicadores cuantitativos de cuántas medidas del PIA se han completado o están en marcha solo dan una indicación parcial del progreso a lo largo del año debido a la gran variación en la entidad, el alcance y la complejidad de las medidas del PIA. La información que detalla los logros efectivos a lo largo del año y el progreso hacia la consecución de beneficios tangibles proporciona una imagen más sólida y completa de los progresos. En 2010 se han alcanzado logros importantes y los aspectos más destacados de ello se exponen a continuación ordenados por áreas temáticas.

## Realizaciones

5. *Gestión orientada a los resultados:* todas las unidades organizativas han completado sus planes de trabajo operacionales para 2010-11 como base para la ejecución, el seguimiento y la elaboración de informes. Los órganos rectores han aprobado el marco para el seguimiento y la elaboración de informes. Se ha avanzado mucho en la elaboración de la estrategia de movilización de recursos. En octubre de 2010<sup>1</sup> el Comité de Finanzas y el Consejo elogiaron el marco de gestión del riesgo institucional por el cual esta última queda fijada en la gestión basada en resultados y proporciona una hoja de ruta para su aplicación, según se resume en el documento que se acompaña.
6. *Funcionamiento unificado:* la responsabilidad de la supervisión de los aspectos técnicos y sustantivos de los representantes de la FAO se ha transferido a los subdirectores generales regionales, lo que refuerza considerablemente la función de coordinación de

---

<sup>1</sup> FC 135/13; CL 140/21, párr. 46; CL 140/REP, párr. 25.

- las oficinas regionales. Basándose en los debates mantenidos en las conferencias regionales en 2010 acerca del documento "Hacia una nueva visión de la estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO", la Administración elaboró un documento final en el que se exponía una "Visión para la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO". Este documento se presentará al CoC-EEI en su reunión de febrero de 2011.
7. Se revisaron las delegaciones a las oficinas descentralizadas para las actividades de contratación relativas a las emergencias y se capacitó a varios centenares de funcionarios de las oficinas descentralizadas en el nuevo sistema. Los tres organismos con sede en Roma avanzaron en la colaboración sobre el grupo mundial en el sector de la seguridad alimentaria y la agricultura en el contexto humanitario. Los tres organismos firmaron un acuerdo en junio de 2010 para el Equipo común de contratación de la FAO, el PMA y el FIDA. El equipo organizó 18 licitaciones en 2010 con un valor conjunto de 23 millones de USD.
  8. El Departamento de Cooperación Técnica ha contratado oficiales regionales del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en estrecha consulta con las oficinas regionales y ha formado al personal en la Sede y en las oficinas descentralizadas, habiendo clarificado el proceso para obtener apoyo técnico y autorizaciones de los proyectos del PCT.
  9. **Recursos humanos:** en el curso del año se introdujo con éxito el nuevo de Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) y se ha formado en el mismo prácticamente a todo el personal, que ha completado las tres fases del ciclo del SEGR, las cuales concluyeron el 18 de febrero de 2011 con la fase de evaluación final. En 2010 se publicaron unas directrices provisionales sobre el fomento de la movilidad con el fin de impulsar y promover la movilidad voluntaria. A principios de 2011 se espera que llegue a la FAO la primera promoción del Programa de profesionales subalternos. A fines de 2010 se revisó el proyecto de Plan de acción estratégico de recursos humanos sobre el equilibrio de género con el fin de incorporar el objetivo del 50 % de las Naciones Unidas, recientemente aprobado. Se han preparado los objetivos geográficos y de género de los departamentos y las oficinas para el año 2010 en un esfuerzo institucional por cumplir los objetivos generales del Plan a plazo medio.
  10. La FAO celebró en 2010 dos foros sobre la eficacia en la gestión y la organización a fin de promover el perfeccionamiento del personal. Aumentó la participación en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo, de carácter interinstitucional, que ayuda a los directivos a determinar sus puntos fuertes y las áreas en las que pueden continuar desarrollando sus capacidades de gestión. Se estableció un Comité de Recursos Humanos (CRH) con el fin de garantizar que la Organización invierta en su capital humano, lo movilice y lo dote de autonomía y, en cuanto a un mejor acceso de los directivos a la información sobre recursos humanos, en 2010 se introdujo un sistema experimental de información sobre gestión de los recursos humanos concebido para un grupo determinado de usuarios en la Sede y en las oficinas descentralizadas.
  11. *Administración eficiente:* la Administración está adoptando un enfoque sinérgico entre los proyectos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la versión 12 de Oracle. Ello permitirá que el proyecto de las NICSP se beneficie de

las funcionalidades mejoradas disponibles en el último programa de Oracle. En 2010 concluyó la fase de necesidades de los usuarios y ahora está empezando la fase general de diseño. En los últimos años han aumentado los pagos sobre el terreno y, como parte del proyecto de las NICSP, se ha elaborado un nuevo modelo de campo que sustituirá a los sistemas anticuados de los que se dispone en las oficinas descentralizadas. En el proyecto de gestión de los registros, se ha elaborado un estudio de viabilidad detallado para simplificar la gestión de archivos, se ha contratado al equipo del proyecto y se ha dado comienzo al nuevo diseño de la tecnología de los procesos y a la nueva formulación de las políticas.

12. Los logros del año en tecnología de la información comprenden importantes aumentos de la capacidad de las redes en 56 oficinas nacionales que permiten una mejora en el acceso de las oficinas descentralizadas a los sistemas e instrumentos de la institución. En 2010 también se han puesto a disposición instalaciones de videoconferencia de alta definición para todas las oficinas regionales y subregionales a fin de mejorar las comunicaciones entre oficinas y se dispone de instalaciones de videoconferencia en más de 50 países. A principios de 2011 se ultimaron unas propuestas de mecanismos revisados de gobernanza para la tecnología de la información que se examinarán y aplicarán a principios de 2011. En 2010 también se elaboró una nueva estrategia de la tecnología de la información que cubrirá el período hasta 2019 y se examinará e introducirá en el curso de 2011.
13. *Cambio de la cultura:* se ha seguido trabajando en la visión interna de la FAO y en las propuestas de cambio de cultura y el Día del personal, que se celebró el 20 de abril, permitió que más de 500 empleados se reunieran en la Sede y que se les unieran por videoconferencia muchos otros de Bangkok, Budapest, Accra, El Cairo y Ankara. El nuevo Equipo del cambio de cultura se ha basado en la labor de los equipos locales en las oficinas descentralizadas y los departamentos y divisiones de la Sede, y los elementos del cambio de cultura aparecen en lugar destacado en muchas actividades del PIA relacionadas con el cambio en toda la Organización.
14. *Reforma de la gobernanza:* las conferencias regionales han pasado a ser órganos rectores de la FAO. Se ha adoptado un programa plurianual de trabajo para el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo.
15. *Supervisión:* en 2010 los órganos rectores han examinado en sus períodos de sesiones varios informes de evaluación que se pusieron a disposición con el mayor presupuesto del PIA disponible para la función de evaluación. La Oficina del Inspector General ha comenzado a aplicar el Plan de auditoría 2010-11 basado en el riesgo y la Oficina de Ética ha comenzado a funcionar. En sus períodos de sesiones de marzo de 2011 el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) seguirán examinando el mandato y la composición del Comité de Ética.

## **Beneficios**

16. Si bien es demasiado pronto para percibir todos los beneficios de muchas de las reformas, se están materializando algunos beneficios tangibles importantes a medida que avanza la ejecución del PIA. Aunque se está informando sobre las etapas para la realización de estos beneficios, la ejecución del PIA abarca un marco de cinco años y muchos de los beneficios de un programa de cambios importantes solo pueden concretarse después de haber concluido con éxito los grandes y complejos proyectos que integran el programa.
17. El beneficio buscado con la gestión en relación con los resultados es una repercusión clara y mensurable de los productos y servicios de la FAO sobre los beneficiarios. Para conseguir este beneficio, la labor de la FAO con cargo a todas las fuentes de financiación se debe planificar, ejecutar, medir y supervisar sistemáticamente utilizando principios de gestión basada en resultados que incluyan la vinculación de los planes del personal con los resultados de la Organización. Mientras que se está trabajando para aplicar plenamente el proceso de planificación y establecimiento de prioridades, muchas ventajas solo se materializarán después de que los marcos basados en resultados hayan estado en vigor para el período de cuatro años del Plan a plazo medio, lo que permite el seguimiento y la elaboración de informes sobre los indicadores de éxito acordados.
18. Un beneficio inmediato derivado de la elaboración de planes de trabajo en toda la Organización consiste en una base concreta para mejorar el seguimiento y la elaboración de informes, permitiendo con ello una gestión mejor de las actividades basadas en los resultados de la Organización. Las cinco conferencias regionales recomendaron prioridades regionales y cuatro comités técnicos proporcionaron orientaciones sobre las esferas prioritarias de trabajo dentro de sus mandatos.
19. La introducción del SEGR en 2010 ha favorecido el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y el rendimiento en toda la FAO y su aplicación representa un cambio concreto en la manera de trabajar de la Organización porque, por vez primera, el personal vincula los objetivos de su labor diaria con los de la Organización.
20. El beneficio buscado con el funcionamiento unificado es que todos los recursos de la Organización en todas las ubicaciones geográficas trabajen en sinergia y de forma complementaria para alcanzar los resultados de la Organización al tiempo que se garantiza que esos resultados suponen una contribución óptima a las prioridades de los Miembros en el plano subregional y de los países. También se obtienen sinergias con organizaciones asociadas externas, sobre la base de la ventaja comparativa.
21. Uno de los primeros beneficios obtenidos es la mayor participación de las conferencias regionales en el proceso de adopción de decisiones de la Organización. Junto con la introducción progresiva de marcos de prioridades por países y subregionales, ello conducirá a mejorar la orientación, el equilibrio y la sinergia entre las inquietudes en el plano mundial, regional, subregional y nacional.
22. Otro beneficio inicial es la mejora de las instalaciones de telecomunicaciones en 56 oficinas descentralizadas que ahora tienen un acceso más fiable a una amplia gama de aplicaciones de la FAO. Las oficinas descentralizadas también disfrutaban de mejores capacidades de puesta en común de los conocimientos al tener acceso, entre otros

- recursos, a los instrumentos de información sobre las actividades que ya se han desarrollado. Los representantes regionales han pasado a ser participantes habituales por videoconferencia en las reuniones mensuales de la Administración Superior y en otras reuniones importantes sobre políticas de la institución sobre temas como la Iniciativa relativa al aumento de los precios de los alimentos.
23. Aunque ya se había llevado a cabo en lo sustancial en 2009, la Administración concluyó finalmente todos los detalles de la reducción de estratos en la Sede a principios de 2010, lo que dio lugar a unos beneficios económicos de 17,4 millones de USD por bienio.
  24. El beneficio que se busca, en el caso de los *recursos humanos*, es conseguir una fuerza de trabajo capaz, eficaz y motivada, que pueda cumplir mejor el mandato de la FAO. La obtención de beneficios en este campo significa que el personal de la FAO debe resultar equilibrado en su composición demográfica, por nacionalidades y sexos, y que deben ampliarse sus conocimientos y experiencia a fin de alcanzar los resultados acordados de la Organización.
  25. Si bien no del todo, se ha completado la labor preparatoria sobre una mejor composición demográfica. Mediante el trabajo emprendido en el Programa de profesionales subalternos, se espera obtener el beneficio de rejuvenecer con el tiempo la fuerza de trabajo de la FAO contratando a profesionales más jóvenes de países no representados e insuficientemente representados y con la prioridad de abordar los desequilibrios de género y centrarse sobre todo en las necesidades de las oficinas descentralizadas, especialmente en el plano nacional.
  26. La FAO mejorará su capacidad de dotación de personal en cuanto a conocimiento y experiencia aumentando progresivamente los recursos destinados a capacitación del personal, en especial la relativa a tareas de dirección. Dicha capacitación se reforzará completando el marco de competencias, mejorando los procedimientos de contratación de personal e introduciendo procesos y sistemas sólidos de gestión del rendimiento, así como aumentando la rotación del personal entre las diferentes oficinas y funciones de la FAO.
  27. La esfera temática de la *administración eficiente* reúne los proyectos de mayor envergadura y más complejos. Estos proyectos se encuentran muy avanzados y en el curso de 2012 y 2013 se alcanzarán importantes beneficios por eficiencia derivados de los mismos. Entre los ya alcanzados se encuentra el éxito en la licitación de 18 contratos en el marco del Equipo común de contratación, lo que ha generado ahorros por eficiencia y una unificación entre los organismos con sede en Roma. Además, la Unidad de Mejora de las Operaciones, de reciente creación en el Departamento CS, proporciona una mejor orientación con respecto a la simplificación y la priorización de los clientes en los servicios administrativos.
  28. Las mejoras en los sistemas de información administrativa, especialmente en recursos humanos y elaboración de informes financieros, han puesto a disposición de los administradores en las oficinas descentralizadas y en la Sede a través de la red mejorada de telecomunicaciones una gran variedad de información muy perfeccionada sobre recursos financieros y humanos.

29. El beneficio que se busca en el *cambio de cultura* procede de la creación de un entorno de trabajo favorable e integrador que permite que la Organización realice mejor su mandato y eleve al máximo los talentos de su personal<sup>2</sup>. Se trata de un proceso continuo con realización de beneficios hacia el final de la ejecución del PIA. Se aprecian indicios de que el cambio de cultura está teniendo lugar por la proliferación de equipos de cambio locales y el gran aumento de la puesta en común de conocimientos en los departamentos y entre los departamentos. A través de estos nuevos mecanismos los empleados tienen oportunidades para manifestar ideas, opiniones e influir sobre el cambio allí donde se encuentren, lo que conduce a la toma de decisiones más participativas a diferentes niveles y a un entorno laboral dinámico.
30. Para alcanzar un éxito pleno, el proceso de reforma de la FAO debe consolidarse con un refuerzo de la gobernanza en el cual la reforma de los órganos rectores dé lugar a un sistema más integrador, abierto y confiado de gobernanza de los Miembros y que garantice que la gobernanza interna proporcionará un sistema más eficaz de supervisión para mejorar el rendimiento general y la gestión de los recursos.
31. La participación de las conferencias regionales y sus recomendaciones influyen ahora en la adopción de decisiones sobre la dirección estratégica de la Organización. En 2010 las conferencias regionales ejercieron esta nueva responsabilidad realizando aportes sobre la priorización de la labor técnica de la Organización, la visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas y sobre la propuesta de un Centro mundial de Servicios Compartidos (CSC).
32. Ya se han obtenido beneficios en el marco de varias medidas del PIA que afectan a la reforma de los órganos rectores, con un proceso más abierto y transparente de gobernanza al que se ha llegado mediante la presencia de observadores sin voz en los períodos de sesiones del Comité de Finanzas, del Comité del Programa y del CCLM.

### **Gestión del cambio y riesgo**

33. Mientras que el progreso antes mencionado es alentador, en el informe se describe la falta de coincidencia que a menudo se da entre las expectativas de los interesados de una mejora inmediata en el rendimiento resultante de iniciativas importantes de cambio y el plazo de tiempo que se suele necesitar para pasar de la primera fase de “perturbación” a la de madurez, en la que pueden obtenerse beneficios notables y duraderos. La confianza de los actores interesados en grandes programas de cambio puede quedarse atrás a medida que las iniciativas progresan, lo que supone un riesgo significativo para el logro sostenible de beneficios tangibles. La Administración y el personal están plenamente comprometidos con una reforma total y efectiva de la Organización. El compromiso y la cooperación plenos de los Miembros han sido fundamentales para permitir que la Administración llegara tan lejos en la reforma de la FAO.

---

<sup>2</sup> CL 140/14, párr.23.

34. Un proceso amplio de gestión del cambio organizativo puede reducir el efecto adverso sobre el rendimiento generado por una reforma importante y la gestión efectiva del riesgo es parte del proceso. En el informe se explica la labor desarrollada por la Administración con el fin de abordar los riesgos planteados en el examen de evaluación del riesgo externo realizado en 2010 y presentado a los Miembros en octubre de 2010.
35. En el examen se consideraron los riesgos en el programa del PIA además de los riesgos en cada proyecto del PIA. Se pusieron de relieve los riesgos en la gobernanza interna del programa del PIA y el Director General tomó inmediatamente medidas para establecer una Junta del Programa del PIA compuesta por los dos directores generales adjuntos y otros altos directivos con el apoyo de una unidad de gestión del programa y presidida por el Director General Adjunto (Operaciones). La Junta se reúne semanalmente y, además de la supervisión general, ha establecido las prioridades del programa de 2012/13 en cuanto a la sostenibilidad a largo plazo de la reforma, la calidad de los proyectos, la disciplina financiera y la correspondencia con la capacidad de cumplimiento de la Organización. Además de la creación de la Junta, el Director General también ha introducido otras medidas para mejorar la eficacia en la gobernanza del programa del PIA, como la asignación de la responsabilidad de gestión del programa a la nueva Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la asignación de responsabilidades para las comunicaciones del PIA a la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores.
36. La Administración se ha centrado en los riesgos del proyecto concentrando la atención en las áreas que indicaban los mayores riesgos para una ejecución completa del PIA. Se dio la mayor prioridad a los riesgos en aquellos proyectos de los que dependían otros muchos (porque cualquier fracaso en estos proyectos tendría un efecto “en cascada” en muchos otros campos del programa del PIA). Las medidas introducidas por la Administración a nivel del programa y de cada proyecto del PIA han dado como resultado la reducción del número de riesgos que afectan a la ejecución del PIA y también la disminución de su carácter crítico al pasar de riesgos mayores a riesgos menores.
37. La comunicación eficaz con el personal es otro componente esencial de la gestión del cambio de la Organización y en 2010 finalizó la labor de preparación de la primera encuesta de todos los empleados relativa a la renovación de la FAO. El 18 de enero de 2011 el Director General puso en marcha la encuesta, que se dirige a todos los empleados, independientemente del tipo de contrato o de la ubicación, y está disponible en todos los idiomas de la FAO. Los temas tratados abarcan el conocimiento y las actitudes de los empleados hacia la FAO en su conjunto, el entorno y las relaciones de trabajo, la concienciación y la sensibilización del empleado ante los muchos campos de la renovación, así como su apoyo a los mismos, y las necesidades de comunicación y compromiso de los empleados. La encuesta concluye el 28 de febrero de 2011 y los resultados proporcionarán una referencia empírica para ayudar a la comunicación del personal y para realizar un seguimiento eficaz de cómo asumen los cambios los empleados de la FAO.

### **Evolución financiera**

38. A finales de diciembre de 2010, el gasto total en el PIA era de 19,06 millones de USD, compuestos por 15,98 millones de USD en recursos y 3,08 millones de USD de fondos fiduciarios. Se prevé que el saldo neto de financiación disponible en el marco de las

consignaciones presupuestarias para 2011, de 23,62 millones de USD, se gastará totalmente en las actividades del PIA en 2011. Según se confirmó en el 135.º período de sesiones del Comité de Finanzas, todos los recursos destinados al PIA en 2010-11 se utilizarán exclusivamente para actividades relacionadas con el Plan y los recursos para el PIA correspondientes a 2010-11 que no se gasten, caso de haberlos, se arrastrarán al bienio 2012-13.

39. El total de los costos propuestos del programa del PIA en 2012-13 es de 39,50 millones de USD (costos de inversión de 16,61 millones de USD, costos recurrentes de 31,18 millones de USD y ahorros por 8,29 millones de USD). Los detalles del programa propuesto para el PIA en 2012-13 se explican plenamente en el informe del período de sesiones del Comité de Finanzas de febrero de 2011<sup>3</sup>.
40. La Administración espera con interés que se produzca una constante cooperación activa y participativa con los Miembros a medida que prosigue la ejecución del PIA y este se incorpora plenamente a una Organización reformada a lo largo de 2011 y del bienio 2012-13.

---

<sup>3</sup> FC 137/2/1 [WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER\\_UPLOAD/BODIES/FIN\\_COMM/DOCUMENTS\\_FC\\_137/ES/FC137-2-1-S.PDF](http://WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/ES/FC137-2-1-S.PDF)

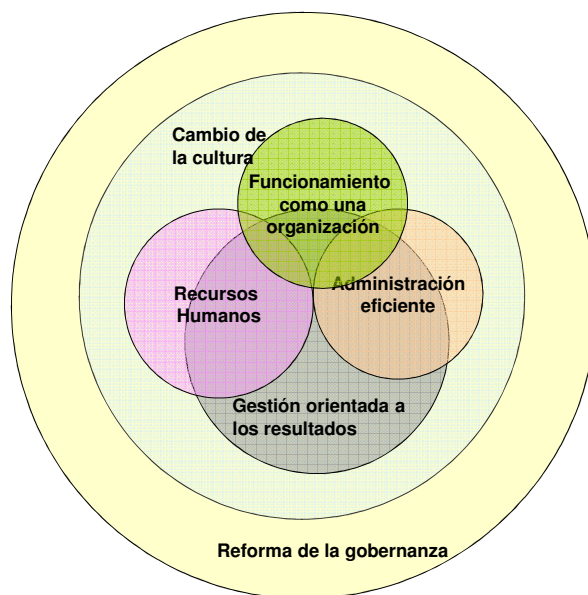


---

## Introducción

41. En el presente informe se proporciona información sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de acción (PIA) durante 2010 con el fin de prestar asistencia a los Miembros en sus responsabilidades de supervisión y vigilancia.
42. Durante el año, los Miembros han solicitado que se lograra un enfoque equilibrado entre la información cuantitativa y cualitativa, abarcando un período más amplio, a fin de comprender si la reforma de la FAO sigue el curso previsto<sup>4</sup>. En este informe anual de 2010 se proporciona el enfoque equilibrado solicitado y se ofrece información cuantitativa y cualitativa, en ambos casos para 2010, expresada en términos acumulativos para la totalidad del período de ejecución del PIA.
43. El objetivo fundamental de la reforma de la FAO para el bienio 2010-11 es transformarla en una Organización cuya gestión esté orientada a la obtención de resultados, apoyado por los sectores fundamentales de funcionamiento unificado, reforma de los recursos humanos y eficiencia en la prestación de servicios administrativos. Estas actividades estarán respaldadas por un programa de cambio de la cultura y reforma de los órganos rectores. A continuación, en la Figura 1 se muestran los seis sectores fundamentales de reforma de la FAO.

*Figura 1 – Esquema de los elementos de la reforma de la FAO*



---

<sup>4</sup> CL 140/REP, párr. 74.

44. La información proporcionada en este informe anual se estructura en torno a estas seis áreas temáticas que conforman la reforma de la FAO. El informe comprende seis secciones y cuatro anexos.
45. En la primera sección **Progresos cuantitativos** se destacan los progresos cuantitativos realizados en el ámbito del PIA en 2010 y se indica el número de medidas completadas en 2010, las medidas que siguen el curso previsto para su conclusión en la fecha prevista, las medidas que presentan leves retrasos y las medidas que sufren demoras importantes. Las medidas completadas en 2009 se añadirán a las completadas en 2010 a fin de proporcionar una visión acumulativa de los progresos en cuanto a la realización completa de las medidas del PIA.
46. Sin embargo, los indicadores cuantitativos del número de medidas del PIA que se han completado solo proporcionan una idea muy aproximada de los progresos realizados durante el año debido a las grandes variaciones existentes en cuanto al alcance, la complejidad y los plazos de las medidas del PIA. Algunas de estas medidas se completan de manera relativamente fácil y rápida, mientras que otras requieren una importante inversión de recursos económicos y humanos y su ejecución resulta extremadamente compleja y difícil. Tal vez los Miembros recuerden a finales de 2009 la estadística de que la Administración de la FAO había completado aproximadamente el 50 % de las medidas del PIA, pero tan solo suponía haber superado el 20 % del volumen de trabajo del PIA, y esta observación se basaba en las grandes diferencias entre las medidas del PIA.
47. Con el fin de proporcionar una evaluación más cualitativa de los progresos en 2010, en la segunda sección **Principales realizaciones en 2010** se describen los logros decisivos obtenidos en 2010 en lo que se refiere a los hitos previstos alcanzados por los principales proyectos en 2010.
48. Si bien las dos secciones anteriores proporcionan una descripción completa de los progresos en relación con el PIA, en la tercera sección **Beneficios de la reforma** se ponen de relieve los progresos realizados hasta la fecha para la consecución de los beneficios del PIA. En esta sección se responde a la pregunta de si la FAO sigue el curso previsto no sólo en cuanto a la ejecución de las medidas del PIA, sino, lo que es más importante, a la obtención de los beneficios tangibles que el PIA pretende lograr.
49. Un programa de cambio importante como el PIA conlleva notables riesgos. En la cuarta sección **Evaluación del riesgo** se describen los progresos realizados por la Administración para abordar las cuestiones planteadas en la actividad de evaluación del riesgo llevada a cabo a finales de 2010.
50. La eficacia de las comunicaciones es fundamental para lograr un cambio exitoso y sostenible y en la quinta sección **Comunicación y participación** se proporciona información sobre la comunicación con el personal en apoyo del PIA y se pone al día a los Miembros sobre el estado de la encuesta al personal que se está llevando a cabo actualmente.
51. El programa del PIA es un programa de cinco años que abarca desde 2009 hasta 2013. Para ejecutar con éxito el PIA es necesario avanzar de forma considerable dentro de un marco de buen seguimiento financiero, y en la sexta sección **Financiación del PIA** se

presenta un resumen proyecto por proyecto del gasto de 2010 con cargo al Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) para 2010-11 y el Fondo fiduciario para el PIA. Así mismo, en esta sección se ofrece información sobre la propuesta de Programa del PIA para 2012-13. Se han proporcionado los aspectos financieros del programa al Comité de Finanzas en su 137.º período de sesiones<sup>5</sup>.

52. Los cuatro anexos son los siguientes:

- Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis exhaustivo de la situación de las medidas del PIA;
- Anexo II – Desglose de los riesgos del PIA a nivel de proyecto;
- Anexo III – Fondo fiduciario para la aplicación del PIA;
- Anexo IV – Programa del PIA para 2012-13.

---

<sup>5</sup> FC 137/2/1 [WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER\\_UPLOAD/BODIES/FIN\\_COMM/DOCUMENTS\\_FC\\_137/EN/FC\\_137\\_2\\_1.PDF](http://WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF).

## Sección I – Progresos cuantitativos

53. El Programa del PIA para 2010-11 comprende 154 medidas del PIA<sup>6</sup>. En lo que se refiere a progresos cuantitativos, se pidió a los jefes de proyecto que evaluaran los progresos de cada actividad del PIA (véase la figura 2) en función de su grado de realización o, utilizando una clasificación verde-ámbar-rojo, describieran los progresos que se habían realizado. Al realizar este análisis, se añadió una nueva categoría correspondiente a “otros”. En el Anexo I figura un análisis de situación detallado para cada medida del PIA.

*Figura 2 – Clasificación de las medidas del PIA para 2010-11 en cuanto a los progresos realizados durante 2010*

<b>Categoría</b>	<b>Medidas</b>		<b>Descripción de la categoría</b>
Completada	25	16 %	La aplicación de la medida del PIA se ha completado
En el curso previsto	102	66 %	Los progresos relativos a la aplicación de la medida del PIA se desarrollan conforme a las fechas previstas y no se prevén obstáculos ni riesgos que puedan afectar en medida considerable a los progresos
Demoras leves	15	10 %	Los progresos relativos a la aplicación de la medida del PIA según las fechas previstas están en peligro, pero se han determinado acciones para superar demoras, obstáculos y riesgos
Demoras importantes	0		La aplicación satisfactoria de la medida del PIA en las fechas previstas está en grave peligro debido a los obstáculos o riesgos que se prevé que alteren en medida considerable la aplicación
Otros	12	8 %	Actividad continua, actividad no aplicable u otra situación
Total	154	100 %	

54. De las 154 medidas del PIA integradas en el programa para 2010-11, se finalizaron 25 (16 %) en el año 2010. Esta cifra representaba los progresos previstos, ya que muchas de las medidas del PIA en el programa para 2010-11 eran proyectos de gran envergadura y complejos y muchas medidas presentaban fechas de finalización más adelante en 2011 o con continuación en el bienio 2012-13, por lo que formaban parte del programa del PIA para el próximo bienio.
55. Los jefes de proyecto informaron de que 102 medidas (66 %) de la totalidad de medidas del PIA seguían el curso previsto para su ejecución en la fecha de finalización prevista y se indica que 74 de ellas se finalizarán antes de finales de 2011. Si ello se añade a la tasa de finalización del 16%, se crea un total del 82 % de todas las medidas del PIA que o bien se finalizaron en 2010, o bien siguen el curso previsto.
56. Aunque ningún jefe de proyecto señaló demoras importantes en la ejecución de sus medidas del PIA, se informó de que 15 (10 %) del total de medidas del PIA sufrieron demoras leves con respecto a la fecha de finalización prevista. Las medidas del PIA más importantes incluidas en esta categoría guardan relación con el Comité de Ética, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la aplicación de la versión 12 de Oracle (R12) y el proyecto de gestión del riesgo institucional.

<sup>6</sup> Véase el Anexo III del Informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA presentado al CoC-EEI el 8 de abril de 2010.

57. El mandato y la composición del Comité de Ética se analizaron en el 135.º período de sesiones del Comité de Finanzas, que pidió que se remitiera el asunto al Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos con vistas a someterlo posteriormente al examen del Comité de Finanzas. Ello ha provocado una leve demora en las medidas 3.34, 3.35 y 3.36 del PIA.
58. En su 135.º período de sesiones, el Comité de Finanzas “*apoyó el enfoque sinérgico del paso a la versión 12 de Oracle en paralelo con el proyecto de las NICSP, de manera que se pusieran en práctica sistemas en consonancia con las NICSP en 2012 y se pudieran preparar los estados financieros con arreglo a las NICSP en relación con el año 2013*”<sup>7</sup>. La adopción del enfoque sinérgico supone una demora leve en los proyectos de las NICSP y de la versión 12 de Oracle, así como en aquellos estrechamente vinculados con su finalización. Esta situación se refleja en el Anexo I, en el que se muestran las demoras leves sufridas en las medidas 3.42, 7.24, 7.25, 7.2 y 7.7 del PIA.
59. Las medidas 3.51 y 3.52 del PIA presentan una pequeña demora en el proyecto de gestión del riesgo institucional, en el que se requiere realizar nuevas consultas para finalizar el estudio de viabilidad de la gestión del riesgo institucional, lo que se prevé que provoque una demora de tres meses para finalizar la medida 3.51, y en el que la prueba con carácter experimental del marco de gestión del riesgo institucional (medida 3.52) se ha prorrogado un trimestre hasta septiembre de 2011.

#### **Categoría de “Otros”**

60. El análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante la solicitud a los jefes de proyecto de evaluar los progresos realizados en la ejecución de cada medida respecto a las fechas previstas de comienzo y terminación. Mientras se analizaban las respuestas, la Administración se dio cuenta de que era necesaria otra categoría para informar acerca de medidas que no quedaban dentro de un plazo de ejecución por diversos motivos. A esta categoría complementaria correspondían 12 medidas del PIA (el 8 % de la totalidad de las respuestas), que se detallan a continuación por subcategoría.
61. Cinco medidas se consideraron de carácter “continuo” en vez de tener una fecha de inicio y terminación específica:
- Medida 2.22 “*El informe del Consejo constará de resoluciones, decisiones y recomendaciones*”;
  - Medida 7.1 “*Determinación de los ámbitos de mejora y definición de las medidas para reforzar la gestión basada en resultado*”;
  - Medida 6.2 “*Destinar el 5% del presupuesto a los Directores Generales Adjuntos para labores interdisciplinarias*”;
  - Medida 3.15 “*c) esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas*”;
  - Medida 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*”.

---

<sup>7</sup> CL 140/21, párr. 45.

62. Tres medidas no fueron ejecutadas al no haber consenso entre los Miembros;

- Medida 2.100 *“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 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”*. El tema se ha retomado recientemente y están manteniéndose negociaciones entre los Miembros.
- Medida 3.84 *“Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y racionalizar la cobertura de las oficinas en los países...”*. El debate sobre este tema ha evolucionado y se está preparando una Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas para el diálogo entre los Miembros.

63. La Administración ha dejado “en suspenso” dos medidas:

- Medida 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”*. Esta medida se ha dejado en suspenso a la espera de la introducción de las NICSP, que permitirán realizar la evaluación precisa necesaria de las opciones disponibles;
- Medida 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 (a lo largo de dos bienios)...”*. Un tercio de este objetivo mayor se logró en 2010-11. Se propone no incrementar en mayor medida el presupuesto para evaluación en 2012-13, sino aplazar nuevos aumentos a bienios futuros después de examinar todos los efectos del incremento tanto en la responsabilidad de la Administración de responder eficazmente a las evaluaciones independientes y actuar al respecto, como en la responsabilidad de supervisión de los órganos rectores.

64. Se propone la supresión de dos medidas previa aprobación de los Miembros:

- La medida 3.71 solicitaba la introducción de la doble clasificación de los puestos P5/D1 y D1/D2, una idea que no es viable dentro del sistema común de las Naciones Unidas;
- Medida 3.48 *“Aplicación del Plan de acción”*. Se encuentra bajo el epígrafe Seguimiento del examen exhaustivo y, una vez realizado dicho examen, esta medida genérica no es necesaria ya que todas las acciones derivadas del examen exhaustivo se han integrado en el programa del PIA.

#### Evaluación acumulativa

65. A fin de conocer los progresos globales en relación con la aplicación del PIA después de dos años, las medidas completadas en 2009 (118) se añadieron a las completadas en 2010 (25) para obtener una visión general (véase la figura 3). Del total de 272 medidas del PIA, se excluyeron las 12 medidas que quedan dentro de la categoría “otros”, lo que nos da un total de 260 medidas. De estas, 143 medidas (55 %) se han completado, 102

(39 %) siguen el curso previsto, 15 (6 %) presentan demoras leves y en ninguna medida se observan demoras importantes. En el Anexo I se adjunta una actualización del estado de todas las medidas del PIA.

*Figura 3 – Clasificación de todas las medidas del PIA en cuanto a los progresos realizados durante 2009 y 2010*

<b>Categoría</b>	<b>Medidas</b>		<b>Descripción de categoría</b>
Concluida	143	55 %	La aplicación de la medida del PIA se ha completado
En curso	102	39 %	Los progresos relativos a la aplicación de la medida del PIA se desarrolla conforme a las fechas previstas y no se prevén obstáculos ni riesgos que puedan afectar en medida considerable a los progresos
Demoras leves	15	6 %	Los progresos relativos a la aplicación de la medida del PIA según las fechas previstas están en peligro, pero se han determinado medidas para superar demoras, obstáculos y riesgos
Demoras importantes	0		La satisfactoria aplicación de la medida del PIA en las fechas previstas está en grave peligro debido a los obstáculos o riesgos que se prevé que alteren en medida considerable la aplicación
Otros conceptos	12		Excluido
Total (excluidos otros conceptos)	260	100 %	

## Sección II – Principales realizaciones del PIA en 2010

66. En esta sección del informe se destacan, por esfera temática, los principales logros alcanzados en 2010 y, a continuación, figura la Sección III relativa a los beneficios de la reforma.

### Gestión en relación con los resultados

67. La gestión en relación con los resultados es el objetivo fundamental de la reforma y se han realizado grandes avances al respecto en 2010. La actividad de la Organización se centra en la planificación y el seguimiento basados en los resultados, así como en el establecimiento de prioridades. Por lo que respecta a la planificación, todas las unidades de la Organización han finalizado sus planes relativos a las actividades operativas para 2010-11 como base para la aplicación, el seguimiento y la presentación de informes, y se completó el marco de seguimiento y presentación de informes. Se puso en marcha un proyecto experimental de planificación del trabajo de las oficinas en los países. En la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas celebrada en octubre de 2010 se refrendaron los tres principales elementos del marco de seguimiento y presentación de informes.
68. La Administración apoyó también el debate sobre el establecimiento de prioridades respecto de la labor técnica de la Organización por el Comité del Programa y el Consejo, que aprobaron una serie de medidas de procedimiento con objeto de asegurar que las conferencias regionales y los comités técnicos proporcionasen asesoramiento estructurado sobre las prioridades. En consecuencia, el Presidente Independiente del Consejo pudo asesorar a las cinco conferencias regionales sobre la forma de presentar

recomendaciones claras respecto de sectores que requerían medidas prioritarias para la región. La Administración elaboró también documentación de apoyo sobre las prioridades para todos los comités técnicos celebrados durante 2010.

69. El proyecto de movilización de recursos está desarrollando la estrategia de gestión y movilización de recursos, por la que las cuotas asignadas se complementan con contribuciones voluntarias a fin de apoyar las prioridades acordadas dentro del marco de los objetivos estratégicos. En la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas de octubre de 2010 se reconocieron los avances logrados en la elaboración de la estrategia en sus cinco elementos, a saber: a) la gestión del presupuesto integrado; b) los ámbitos prioritarios de repercusión; c) los marcos nacionales de prioridades a medio plazo; d) la consulta con los asociados; e) la estrategia de las comunicaciones.
70. En cuanto a la gestión del riesgo institucional (GRI), el Comité de Finanzas examinó, en octubre de 2010, la propuesta de marco de gestión del riesgo institucional y la hoja de ruta para su aplicación. Eligió la orientación que la Secretaría estaba adoptando para integrar la GRI en la gestión basada en los resultados, que obtuvo el respaldo del Consejo<sup>8</sup> como se resume en el documento que acompaña.

### **Funcionamiento unificado**

71. La Oficina de Apoyo a la Descentralización y las oficinas regionales pertinentes completaron con éxito en 2010 la transferencia de la responsabilidad principal de supervisión de los aspectos técnicos y sustantivos de los Representantes de la FAO a los Subdirectores Generales Regionales, marcando así un refuerzo considerable de la función de coordinación de las oficinas regionales. La Oficina de Apoyo a la Descentralización sigue proporcionando capacitación y apoyo a las oficinas regionales para que desempeñen sus nuevas funciones.
72. La revisión realizada por las autoridades de la delegación a las oficinas descentralizadas en cuanto a las actividades de compras relativas a situaciones de emergencia también se completó en 2010 como parte de una exitosa iniciativa más amplia para renovar la Sección 502 del Manual (Contratación de bienes, obras y servicios). La delegación ha recibido gran apoyo de las misiones de capacitación a las oficinas descentralizadas en las que varios cientos de efectivos del personal han recibido capacitación. Se han contratado también oficiales locales de compras.
73. En el contexto de la descentralización de la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT), el Departamento de Cooperación Técnica ha procedido a la contratación de funcionarios regionales del PCT en estrecha consulta con las oficinas regionales y ha proporcionado capacitación al personal en la Sede y en las oficinas descentralizadas, así como aclaraciones sobre el proceso para obtener apoyo técnico para proyectos del PCT y la aprobación de los mismos.
74. El documento titulado “*Hacia una nueva visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO*” se ha debatido en las cinco conferencias regionales celebradas en 2010. Los resultados de estos debates se han comunicado al CoC-EEI tan pronto como se dispuso de ellos. Se presentará una “Visión de la estructura

---

<sup>8</sup> FC 135/13; CL 140/21, párr. 46; CL 140/REP, párr. 25.



y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO” general al CoC-EEI en su reunión de febrero de 2011, en la que señalará una visión exhaustiva apoyada por una estrategia y propuestas en cuanto a la estructura, la dotación de personal, las operaciones y la financiación.

75. En las áreas de programas de emergencia, los tres organismos con sede en Roma han realizado progresos en trabajar estrechamente como grupo mundial en el sector de la seguridad alimentaria y la agricultura en el contexto humanitario. Un ejemplo satisfactorio a este respecto es el Grupo de Trabajo Conjunto sobre Haití y las operaciones conjuntas de socorro de emergencia y programa a medio y largo plazo sobre rehabilitación.
76. En otras áreas de cooperación interinstitucional, uno de los logros más importantes fue el establecimiento por parte de la FAO, el PMA y el FIDA del Equipo de adquisición y contratación conjuntas (EACC), respecto del cual los tres organismos firmaron una Carta en junio de 2010. Durante el año 2010, el EACC convocó 18 licitaciones por un valor total de 23 millones de USD.

### **Recursos humanos**

77. Muchas de las principales realizaciones del PIA para 2010 pertenecen al área de recursos humanos, en la que se han obtenido importantes logros dentro del contexto del “Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos”. Este establece el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos y actúa como plan de acción para la ejecución del PIA.
78. Una de las realizaciones más importantes está relacionada con la exitosa introducción del nuevo Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR). Durante el año, se ha impartido capacitación sobre el SEGR a prácticamente todo el personal de la Organización y unos 3 000 funcionarios han finalizado la fase de planificación para 2010 del proceso del SEGR. El ciclo del SEGR para 2010 se completará el 18 de febrero de 2011 con la fase de “evaluación final”. El SEGR consta de tres fases principales, a saber, la planificación del rendimiento, la revisión intermedia y la revisión final. La fase de planificación del rendimiento comporta reuniones, debates y acuerdos entre funcionarios y supervisores acerca del plan de trabajo para el próximo año. Todo ello se documenta luego en un Acuerdo del SEGR que comprende tres secciones: el plan de trabajo, las competencias y los objetivos de desarrollo. La revisión intermedia es un momento en el que funcionarios y supervisores intercambian opiniones y examinan los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos y las competencias previstos que se definen en el Acuerdo del SEGR. Se analiza el reconocimiento de los buenos resultados, así como los desafíos y los obstáculos. La revisión final brinda la oportunidad de presentar opiniones y el reconocimiento de los trabajos realizados, así como de analizar los puntos fuertes y determinar las áreas en que se necesita mejorar. Esto comprende un proceso de 360 grados por el que se recibe información procedente de múltiples fuentes sobre los objetivos y las competencias. El personal realiza una autoevaluación y los supervisores completan la evaluación final.

- 
79. Mientras se finaliza una amplia política de movilidad<sup>9</sup>, en diciembre de 2010 se introdujeron y publicaron directrices provisionales en toda la Organización con el fin de fomentar y promover la movilidad voluntaria. A tal efecto, se estableció un compendio de puestos disponibles para asignaciones de movilidad, junto con una lista de funcionarios interesados en dichas asignaciones. Un coordinador de movilidad mantiene consultas con todas las partes interesadas para asegurar la debida correspondencia entre los perfiles de personal y los puestos disponibles. Hasta la fecha, se incluyen más de 40 puestos en la categoría Profesional y 10 del cuadro de Servicios Generales en el compendio de movilidad, y 18 funcionarios han manifestado su interés en ser considerados para una asignación de movilidad, incluido un D-1, 10 profesionales y siete funcionarios del cuadro de Servicios Generales. Se evaluarán los nuevos progresos a finales de febrero de 2011.
80. El Programa de profesionales subalternos (PPS) se elaboró tras una extensa consulta, aprobada en mayo de 2010 y llevada a cabo en junio del mismo año. El resultado fueron más de 2 400 solicitudes y en torno a 80 manifestaciones de interés desde toda la Organización para acoger profesionales subalternos. Tras realizar las labores principales de selección de solicitudes y asignar los candidatos a los ámbitos de acogida basándose en los criterios establecidos en el PPS, se prevé que la primera cohorte se incorpore a la FAO a comienzos de 2011.
81. Se han realizado también avances importantes en la finalización del proyecto de Plan de acción estratégico de recursos humanos sobre el equilibrio de género, revisado con respecto al recién aprobado objetivo de las Naciones Unidas del 50 % a finales de 2010. Dicho plan propone una serie de medidas para aumentar el porcentaje de mujeres en puestos de las categorías profesionales y superiores en el ámbito de la FAO. Se han preparado también los objetivos geográficos y de género de los departamentos y las oficinas para el año 2010 en un esfuerzo institucional por cumplir los objetivos generales del Plan a plazo medio.
82. Las actividades para el desarrollo del personal han proseguido a lo largo de todo el año, prestando especial atención a los dos foros sobre gestión y eficacia institucional, que contaron con una nutrida participación, y al continuo crecimiento de la participación en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo, el centro interinstitucional destinado a ayudar al personal directivo a determinar sus puntos fuertes y las esferas en las que pueden seguir desarrollando sus capacidades de gestión.
83. En lo que respecta a la gobernanza interna de los recursos humanos, se constituyó un Comité de recursos humanos de nivel superior encargado de velar para que la Organización efectúe las inversiones adecuadas en su capital humano, lo movilice y lo habilite para respaldar la ejecución eficaz de sus programas, objetivos y estrategias establecidos.
84. En cuanto a la facilitación de información de calidad sobre los recursos humanos al personal directivo, se aplicó el sistema experimental de información sobre gestión de recursos humanos por un grupo seleccionado de usuarios en la Sede y en las oficinas descentralizadas. El sistema consolida datos de diferentes sistemas transaccionales en un

---

<sup>9</sup> Este proceso ha tardado más de lo previsto debido a los procesos de consulta muy prolongados que fueron necesarios.

único depósito de información sobre recursos humanos con el fin de mejorar la presentación de informes y facilitar el acceso del personal directivo superior a información y estadísticas precisas sobre el personal en régimen de autoservicio. La herramienta basada en la web se puso a prueba durante un período de tres meses, en el cual se reunió una amplia gama de información y sugerencias de mejora, lo que permitió realizar notables mejoras tanto en la utilidad del sistema para los usuarios como en el aumento del interés y la precisión en sectores fundamentales del análisis de datos de recursos humanos, antes de su presentación a los usuarios finales en octubre de 2010.

### **Reforma de los sistemas administrativos y de gestión**

85. La Administración está adoptando un enfoque sinérgico con el proyecto de aplicación de la versión 12 de Oracle de manera que el proyecto relativo a las NICSP se beneficie de la mejora de las funcionalidades disponibles en la última versión de Oracle. En el período de sesiones del Comité de Finanzas, celebrado en octubre de 2010, se respaldó el enfoque sinérgico y se señaló que los sistemas en consonancia con las NICSP se introducirían en 2012 y se prepararía el primer grupo de estados financieros acordes con las NICSP para el ejercicio que finalizará el 31 de diciembre de 2013<sup>10</sup>. La fase de determinación de las necesidades de los usuarios se completó en 2010 y la fase global de diseño está iniciándose ahora. El alcance de los desembolsos por actividades de campo ha aumentado rápidamente en los últimos años y, como parte del proyecto de las NICSP, se ha elaborado un nuevo modelo que sustituirá los sistemas obsoletos en las oficinas descentralizadas.
86. Entre las realizaciones en el campo de la tecnología de la información durante el año cabe incluir importantes ampliaciones de la capacidad de la red en 56 oficinas en los países en un intento por permitir que las oficinas descentralizadas mejoren el acceso a los sistemas y herramientas de la Organización. En 2010 también se han puesto a disposición de todas las oficinas regionales y subregionales equipos de alta definición para videoconferencias con el fin de mejorar las comunicaciones entre oficinas. Actualmente hay equipos para videoconferencia disponibles en más de 50 países.
87. Las propuestas relativas a los mecanismos revisados de gobernanza para la tecnología de la información se finalizaron en 2010 y se examinarán y aplicarán a comienzos de 2011. Así mismo, en 2010 se elaboró una nueva estrategia relativa a la tecnología de la información que abarca el período hasta 2019 y que también se examinará e introducirá durante el año 2011.
88. El proyecto de gestión del registro ha elaborado un informe de justificación detallado, ha contratado al equipo del proyecto y ha empezado a rediseñar la tecnología del proceso y a reformular políticas.

### **Cambio de la cultura**

89. En los trabajos realizados en este ámbito en 2009 se desarrolló la visión interna de la FAO junto con el apoyo a las propuestas de cambio, lo que ha abierto nuevo camino en la FAO. Durante 2010, se ha seguido trabajando sobre este tema y el Día del personal, celebrado el 20 de abril, permitió que más de 500 empleados se reuniesen en la Sede y

---

<sup>10</sup> FC 135/12.

que se les uniesen muchos otros desde Bangkok, Budapest, Accra, El Cairo y Ankara a través de conexión de vídeo. El nuevo Equipo del cambio de la cultura se ha creado sobre la base de los equipos locales de cambio en las oficinas descentralizadas y en los departamentos y divisiones de la Sede. Los elementos del cambio de la cultura ocupan un lugar destacado en muchas actividades relacionadas con el cambio del PIA en toda la Organización.

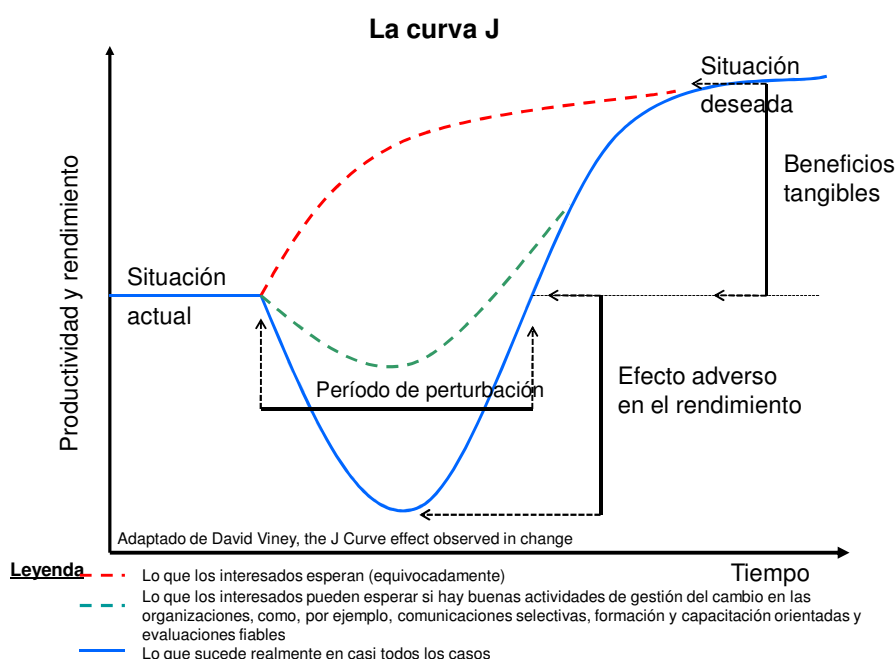
### **Gobernanza y supervisión eficaces**

90. Una de las principales realizaciones en este ámbito está relacionada con la inclusión de las conferencias regionales como parte integrante de los órganos rectores de la FAO. Entre otras realizaciones cabe mencionar la articulación y adopción del programa de trabajo plurianual para el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo.
91. Con respecto a la supervisión, los períodos de sesiones de los órganos rectores han examinado durante el año varios de los informes de evaluación proporcionados como resultado del incremento del presupuesto para el PIA disponible para la función de Evaluación. Además, la Oficina del Inspector General ha comenzado a aplicar el plan de auditoría basado en el riesgo para 2010-11 y la Oficial de ética ha iniciado su mandato dentro de la Organización. El Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos seguirán examinando el mandato y la composición del Comité de Ética en sus períodos de sesiones de marzo de 2011.

### Sección III – Beneficios de la reforma

92. El año 2010 marca el segundo año del programa de cinco años para la aplicación del PIA. En el informe anual sobre los progresos de 2009 para el CoC-EEI se señaló claramente que “...*el programa del PIA todavía por completar comprende muchos proyectos grandes y complejos que absorberán mucho tiempo y plantearán dificultades en la aplicación*”<sup>11</sup>.
93. En la presentación de la Administración al CoC-EEI, el 23 de junio de 2010, se describió a los Miembros el proceso general de gestión del cambio y los desafíos relacionados. En la Figura 4 se muestra el ciclo de cambio típico en cuanto al rendimiento general de la Organización. Mientras que las repercusiones en el rendimiento de la Organización de los principales programas de cambio son exageradas en relación con el efecto, el impacto negativo a corto plazo, en comparación con las expectativas de las partes interesadas de mejoras inmediatas en el rendimiento de la Organización, es una de las principales razones por las que tantos programas de cambio importantes no consiguen mantener el apoyo de sus patrocinadores.

Figura 4 – Efectos y desafíos en relación con el rendimiento de la Organización de los principales programas de cambio



94. El principal desafío es reducir al mínimo el período de perturbaciones, disminuir el impacto negativo a corto plazo sobre el rendimiento y garantizar que la Organización no se limite simplemente a completar todas las actividades del PIA, sino que obtenga los beneficios tangibles que el programa del PIA se propone lograr (véase la figura 4). En la reunión del CoC-EEI, celebrada el 20 de octubre de 2010, la Administración presentó

<sup>11</sup> Informe sobre los progresos realizados presentado al CoC-EEI en su reunión del 8 de abril de 2010, párr. 42.

las áreas de beneficios tangibles<sup>12</sup> que se reconocía que podían obtenerse con la ejecución del PIA. Los resultados se presentan con arreglo a las principales medidas del PIA que han aportado o aportarán beneficios tangibles. Al presentar este análisis, la Administración destaca el marco temporal de 5 años de la ejecución del PIA y el hecho de que muchos de los beneficios solo pueden conseguirse si se completan de forma satisfactoria los proyectos grandes y complejos a los que se hace referencia anteriormente. Se organiza por área temática y abarca la realización de los beneficios, no sólo en 2010, sino desde el inicio del proceso de reforma.

***Gestión en relación con los resultados:*** centrar la atención en las necesidades de los Miembros a través de la programación basada en resultados, el seguimiento, la presentación de informes y la movilización de recursos

95. El beneficio previsto para la gestión en relación con los resultados es un efecto claro y medible de los productos y servicios de la FAO sobre los beneficiarios. Para lograr beneficios, el trabajo de la FAO realizado en virtud de todas las fuentes de financiación debe planificarse, aplicarse, medirse y supervisarse sistemáticamente utilizando los principios de la gestión basada en los resultados, incluida la vinculación de los planes del personal a los resultados de la Organización.
96. Mientras que se está trabajando para aplicar plenamente el proceso de planificación y establecimiento de prioridades con arreglo al Plan a plazo medio para 2010-13, muchos beneficios previstos en esta esfera temática solo se materializarán después de que se hayan aplicado los marcos basados en los resultados durante el período de cuatro años del Plan a plazo medio, lo que permitirá la supervisión y presentación de informes sobre los indicadores de realización acordados.
97. Con vistas a la consecución de este beneficio global, la realización plena de los amplios planes de trabajo de la Organización en 2010 ha proporcionado una base concreta para la mejora de la supervisión y la presentación de informes, permitiendo así gestionar mejor las actividades de la Organización basadas en los resultados. El asesoramiento de los comités técnicos y las conferencias regionales, haciendo mayor hincapié en las prioridades regionales, proporcionó la base para mejorar la orientación de los Miembros en relación con las prioridades de la Organización.
98. La estrategia de gestión y movilización de recursos es el primer paso para mejorar la movilización de los recursos de la FAO procedentes de sus asociados, asignar dichos recursos a las prioridades acordadas e informar sobre su uso.
99. La introducción del SEGR refuerza ya los vínculos entre los planes de trabajo y el rendimiento de los funcionarios y los resultados globales de la Organización de la FAO, y fomenta la mejora de la comprensión que los directores y su personal tienen de la importancia de las contribuciones personales a la labor de la Organización. Ello crea un “vínculo de responsabilidad” entre los resultados de la Organización y el rendimiento de cada uno de los funcionarios —un proceso irreversible y un importante logro de beneficios en este tema.

---

<sup>12</sup> Análisis de los beneficios incluido en los párrs. 32-46 del informe sobre los progresos presentado al CoC-EEI en su reunión del 20 de octubre de 2010, que se resume gráficamente en el Anexo I del documento CL140/14.

---

**Funcionamiento unificado:** *mediante la armonización de las estructuras, las funciones y las responsabilidades de la FAO con el marco de resultados*

100. El beneficio previsto del funcionamiento unificado es que todos los recursos de la Organización en todas las localizaciones geográficas trabajen en sinergia y complementariedad para alcanzar los resultados de la Organización, al tiempo que se garantiza que esos resultados contribuyen de forma óptima a las prioridades de los Miembros a nivel subregional y nacional. También se logran sinergias con organizaciones asociadas externas, basadas en la ventaja comparativa.
101. Uno de los beneficios obtenidos hasta la fecha es el incremento de la participación regional en el proceso de toma de decisiones de la Organización gracias a la función reforzada de las conferencias regionales. Junto con la introducción progresiva de los marcos de prioridades nacionales y (sub)regionales, esto llevará a aumentar la atención prestada, así como a mejorar el equilibrio y la sinergia entre las preocupaciones mundiales, regionales, subregionales y nacionales.
102. La evaluación de la colaboración entre los organismos con sede en Roma se ha llevado a cabo satisfactoriamente en 2010 y continuará durante 2011. Una de las áreas en la que se lograron beneficios inmediatos es la armonización de las compras de la Sede para estos organismos con la consecución de importantes ahorros en los contratos adjudicados por el Equipo de adquisición y contratación conjuntas gracias a la obtención de precios más favorables al sumar volúmenes.
103. Gracias a la medida del PIA para mejorar los servicios de telecomunicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), actualmente 56 oficinas descentralizadas se benefician de un acceso más rápido y más fiable a una amplia gama de aplicaciones de la FAO, así como de la mejora de las posibilidades de intercambio de conocimientos al tener acceso, entre otros, a los instrumentos de inteligencia operativa ya desarrollados.
104. A nivel directivo, los Representantes Regionales se han convertido en participantes habituales, a través de videoconferencias, de las reuniones de la Administración superior y otras reuniones importantes para la política de la Organización.

**Recursos humanos:** *optimización de nuestros recursos humanos mediante la aplicación de políticas, la práctica y el cambio de la cultura en materia de recursos humanos*

105. El beneficio principal, en el caso de los recursos humanos, es conseguir una fuerza de trabajo capaz, eficaz y motivada, que pueda cumplir mejor el mandato de la FAO. La obtención de beneficios en este ámbito implica que la composición de los recursos humanos sea equilibrada en cuanto a demografía, nacionalidad y sexo, y que sus conocimientos y experiencia se amplíen y se orienten a alcanzar los resultados acordados de la Organización.
106. La introducción del SEGR apoya el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y el rendimiento en toda la FAO ya que permite a los administradores y al personal rendir cuentas de los resultados y el cumplimiento de los niveles de rendimiento definidos en el marco de competencias. La aplicación del SEGR representa un cambio concreto en la forma de funcionamiento de la Organización ya que no solo se centra en los objetivos de

su trabajo diario, sino que, mediante la incorporación formal un plan de desarrollo en el proceso, respalda su orientación hacia el desarrollo y el aprendizaje continuo del personal. Hacer hincapié en la importancia de aportar y recibir opiniones, así como de mantener una comunicación regular entre el personal y el supervisor, constituye una parte fundamental de las mejores prácticas de gestión.

107. Aunque sin lograrse todavía, está ya completo el trabajo de preparación sobre la mejora de la *Composición* demográfica, gracias a la labor realizada en el Programa de profesionales subalternos, con un beneficio previsto de rejuvenecimiento del personal de la FAO mediante la contratación de profesionales más jóvenes de países en desarrollo sin representación o insuficientemente representados y con la prioridad de atender los desequilibrios de género.
108. El nuevo sistema de información sobre gestión de recursos humanos se completó y se puso a disposición de los directores y especialistas en recursos humanos en la Sede, aunque su progresiva ampliación a los directivos en las oficinas descentralizadas se está llevando a cabo actualmente. Uno de los principales beneficios del sistema de presentación de informes sobre la gestión de los recursos humanos (HMRIR) es que prevé la difusión de información oportuna y exacta sobre recursos humanos y sus análisis conexos en régimen de autoservicio proveniente de un depósito único de datos sobre recursos humanos. A nivel institucional, el sistema proporciona instrumentos mediante los cuales la Organización puede vigilar constantemente sus avances en la consecución de los objetivos estratégicos de recursos humanos y planificar con eficacia el alineamiento de sus capacidades de recursos humanos del personal y de otro tipo con su estrategia institucional.
109. Los beneficios de la mejora de los *Conocimientos y experiencias* aumentan progresivamente en los recursos asignados a la capacitación de personal, sobre todo en capacitación para las tareas de dirección. Esto se reforzará completando los trabajos sobre el marco de competencias, mejorando los procedimientos de contratación, introduciendo procesos y sistemas firmes de gestión del rendimiento y aumentando la rotación de personal entre las diferentes oficinas y funciones de la FAO.

**Reforma de los sistemas administrativos y de gestión:** *para asegurar el uso eficiente de las contribuciones de los Miembros*

110. Esta esfera temática reúne el mayor número de “*proyectos complejos y de gran envergadura*”. Los proyectos relacionados se encuentran bastante adelantados y comenzarán a obtenerse beneficios relativos a la eficiencia de forma significativa durante 2012 y 2013. Entre los beneficios ya obtenidos en esta esfera temática figuran la licitación satisfactoria para 18 contratos bajo el Equipo de adquisición y contratación conjuntas, la generación de ahorros por eficiencia y la normalización entre los organismos con sede en Roma. Además, la Unidad de Mejora de las Operaciones, establecida recientemente en el Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas, proporciona una atención mejorada sobre los servicios administrativos simplificados y orientados al cliente.



**Cambio de la cultura:** *fundamental para el éxito de la reforma de la FAO*

111. El cambio de la cultura (CC) es otro ámbito en el que el beneficio previsto de la Organización de “crear un ambiente de trabajo inclusivo y favorable que permita que la Organización realice mejor su mandato y eleve al máximo los talentos de su personal”<sup>13</sup> es un proceso continuo con la realización de beneficios tangibles hacia el final de la aplicación del PIA.
112. El cambio de la cultura está creando las condiciones necesarias para el cambio, lo que queda demostrado por la proliferación de equipos locales de cambio de la cultura y un importante incremento del intercambio de conocimientos departamentales e interdepartamentales. A través de estos nuevos mecanismos, los empleados tienen la posibilidad de manifestar ideas, opiniones e influir en el cambio en su localidad, lo que proporcionaría un entorno de trabajo más participativo y dinámico.

**Gobernanza y supervisión eficaces** *para mejorar la articulación de las necesidades de los Miembros*

113. Para alcanzar un éxito pleno, el proceso de reforma de la FAO debe consolidarse con un refuerzo de la gobernanza, de modo que el beneficio previsto de la *reforma de los órganos rectores* sea un sistema integrador, abierto y confiado de gobernanza de los Miembros que garantice que *la gobernanza interna* permita una supervisión más eficaz con el fin de mejorar el rendimiento global y la gestión de recursos.
114. En cuanto a los progresos en la consecución de este beneficio previsto, en 2010 las conferencias regionales han ejercido sus nuevas responsabilidades, haciendo aportaciones en la priorización de los trabajos técnicos de la Organización, la visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas, y la propuesta relativa a un Centro mundial de servicios compartidos. Así mismo, se han logrado beneficios en un proceso de gobernanza más abierto y transparente que se ha conseguido gracias a la presencia de observadores sin derecho a voto en las reuniones de los Comités de Finanzas y del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos.

---

<sup>13</sup> CL 140/14, párr. 23.

## Sección IV – Evaluación del riesgo

115. Uno de los principales elementos que garantizan los buenos resultados de la gestión del cambio es reconocer los riesgos inherentes en dicho programa y actuar sobre ellos. Como se muestra en la figura 4, un proceso exhaustivo de gestión del cambio institucional puede reducir los efectos negativos que una reforma importante tiene en el rendimiento, y la gestión eficaz del riesgo forma parte de ese proceso. La Administración presentó en la reunión del CoC-EEI del 20 de octubre de 2010<sup>14</sup> un resumen de los resultados del examen externo de la Evaluación del riesgo<sup>15</sup> del programa del PIA concluido a finales de septiembre de 2010.
116. En la evaluación del riesgo se clasificaron los riesgos en cuanto a los efectos previstos en caso de ocurrir el riesgo, y la probabilidad de que este se produzca. Los riesgos se codificaron por color, del rojo al verde, basándose en una combinación de estos factores. En el cuadro 1 que figura a continuación se ofrece un resumen desglosado de los riesgos destacados en el informe de la evaluación del riesgo, en el que se identificaron los riesgos del PIA a nivel de programas y proyectos y también en cuanto a las dependencias entre proyectos del PIA o respecto a otras funciones de la FAO.

*Cuadro 1 – Número de riesgos en el marco del programa del PIA en el informe de evaluación del riesgo.*

	Rojo	Ámbar	Verde	Totales
Nivel de programa	7	2	1	<b>10</b>
Nivel de proyecto	49	112	46	<b>207</b>
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>114</b>	<b>47</b>	<b>217</b>
<i>Más</i>				
Dependencias	27	37	4	<b>68</b>

117. En esta sección se describe el enfoque adoptado y los progresos realizados por la Administración desde octubre de 2010 para abordar las cuestiones planteadas en el informe de la evaluación del riesgo. Estas medidas se previeron en el informe de octubre de 2010 para el CoC-EEI, en el cual la Administración se comprometió a informar acerca de su examen de riesgos de los proyectos y las medidas emprendidas por esta.

### Enfoque adoptado

118. A fin de establecer prioridades en los trabajos, la Administración centró su atención en aquellas áreas que mostraban los riesgos más graves para la culminación exitosa de la aplicación del PIA, especialmente los riesgos clasificados como “rojo”, en la secuencia siguiente:

<sup>14</sup> Párrs. 47-53 del Informe sobre los progresos realizados presentado al CoC-EEI en su reunión del 20 de octubre de 2010 ([http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/iee/ipa\\_progress\\_rep\\_cociee3\\_20oct2010\\_e.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cociee3_20oct2010_e.pdf)).

<sup>15</sup> El resumen se adjuntó en un anexo al informe sobre los progresos presentado al CoC-EEI en octubre de 2010 y puede consultarse en la siguiente dirección de Internet: [http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/CoC\\_IEE3\\_IPA\\_Annexes\\_20Oct2010\\_E.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_Annexes_20Oct2010_E.pdf).

- Riesgos a nivel del programa;
- Riesgos a nivel de proyecto en aquellos proyectos de los que dependían muchos otros proyectos (ya que cualquier fallo en estos proyectos tendría efectos negativos sobre muchos ámbitos del programa del PIA);
- Riesgos a nivel de proyecto para proyectos que presentan un elevado número de riesgos clasificados como “rojo”;
- Otros riesgos de proyecto (forma parte de un proceso continuado de mantenimiento de registros de riesgos).

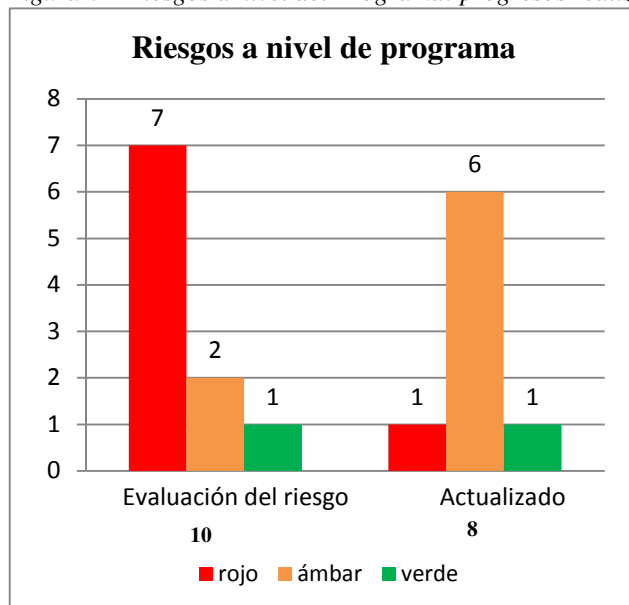
### **Riesgos a nivel del programa**

119. Se informó acerca de siete riesgos rojos a nivel del Programa en relación con: *i)* la eficacia de la gobernanza del PIA, *ii)* los procesos de gestión adecuados mediante el establecimiento de una Unidad de Gestión del Programa, *iii)* la debida dotación de personal de la Unidad de Gestión del Programa, *iv)* la mejora del programa de comunicación y participación del personal, *v)* la presentación clara de la estrategia de aplicación del PIA, *vi)* el aseguramiento de normas de gestión del programa adecuadas, y *vii)* el riesgo de sobrecarga crónica de los directores con responsabilidades relativas al PIA.
120. Tal como se informó al Consejo en su período de sesiones de noviembre de 2010<sup>16</sup>, el Director General adoptó medidas inmediatas sobre estos riesgos rojos a fin de mejorar la efectividad de la gobernanza interna del Programa del PIA. Estas medidas comprenden el establecimiento de la Junta del Programa del PIA, la asignación de la responsabilidad de la gestión del programa a la recientemente creada Unidad de Gestión del Programa y la asignación de la responsabilidad de las comunicaciones del PIA a la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Relaciones Exteriores.
121. Estas medidas de mitigación han abordado los riesgos *i)* a *iv)*. La Junta del Programa del PIA se está ocupando de los riesgos *v)* a *vii)* y ha iniciado un examen de la actual agrupación de las medidas del PIA en 16 proyectos para determinar si sería más apropiado realizar una nueva subdivisión. Ello proporcionará una base para mejorar la aplicación de normas para los proyectos, y los volúmenes de trabajo de gestión de proyectos. Los efectos de las medidas que se describen anteriormente sobre la gestión de los riesgos a nivel del programa se resumen en la figura 6 a continuación.

---

<sup>16</sup> CL 140/14, párr. 35-37.

Figura 6 – Riesgos a nivel del Programa: progresos realizados desde el informe de evaluación del riesgo



### Riesgos a nivel de proyecto para aquellos proyectos con grandes dependencias

122. El informe de la evaluación del riesgo señaló tres sectores principales de los que dependen muchos otros proyectos y que, por tanto, tienen amplios efectos interrelacionados en toda la aplicación del PIA. Estos sectores son la aplicación de la versión 12 de Oracle (R12) (medida 7.25 del PIA), la iniciativa para aumentar la capacidad de conectividad de las telecomunicaciones en toda la Organización (medida 3.90 del PIA) y la capacidad de las oficinas descentralizadas, en particular las oficinas en los países, de asumir una función más importante sin contar con recursos o apoyo adicionales.
123. La ejecución satisfactoria y a tiempo de la actividad relativa a la versión 12 de Oracle (medida 7.25) es fundamental para todos los demás proyectos dependientes de la planificación institucional de los recursos, incluidas las NICSP (medida 7.24), el nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno (medida 3.42), el nuevo modelo de planificación y presupuestación (medida 7.2), la iniciativa de gestión de proveedores activos para las compras (medida 7.7) y el nuevo sistema de viajes (medida 7.15).
124. El principal riesgo rojo relacionado con la medida de la versión 12 de Oracle estaba relacionado con el hecho de que las unidades operativas no proporcionaran las pruebas adecuadas y el apoyo a la aceptación por los usuarios para el proyecto en un período de muchas otras actividades de cambio.
125. El desarrollo de un enfoque sinérgico respecto de los proyectos relativos a la versión 12 de Oracle y las NICSP<sup>17</sup> ha mitigado el riesgo citado anteriormente dada la mejora notable del alcance del nuevo proyecto y las sinergias y eficacias que resultarán de este enfoque en las fases de prueba y apoyo a la aceptación por los usuarios, durante las cuales la Administración pretende también hacer un mayor uso de los instrumentos de

<sup>17</sup> El enfoque sinérgico se presentó al Comité de Finanzas en su período de sesiones de octubre de 2010 (FC 135/12).

prueba automatizados. El nuevo enfoque reducirá también el nivel global de riesgos gracias a un enfoque más coherente de la gobernanza interna y la gestión.

126. La actividad del PIA para aumentar la capacidad de conectividad de las telecomunicaciones (medida 3.90) resulta también fundamental para la ejecución satisfactoria de varias actividades del PIA, como por ejemplo las NICSP (medida 7.24), el nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno (medida 3.42), el nuevo modelo de planificación y presupuestación (medida 7.2) la iniciativa de gestión de proveedores activos para las compras (medida 7.7), el nuevo sistema de viajes (medida 7.15) y otras actividades diversas relacionadas con la descentralización que requerirán la pronta disponibilidad de la conectividad de las telecomunicaciones y su uso eficiente y eficaz.
127. La medida para aumentar la conectividad de las telecomunicaciones presentó cuatro riesgos rojos en la evaluación del riesgo. Uno se cerró posteriormente y otros riesgos comprendían el aseguramiento de una financiación adecuada para el aumento de los gastos de funcionamiento asociados, la falta de definición de los procedimientos operativos y la falta de configuración para utilizar eficazmente la anchura de banda de la FAO, y la utilización inapropiada de la asignación y el aprovechamiento de los recursos de anchura de banda. La Administración ha tomado en la debida consideración los requisitos de financiación en la formulación del programa del PIA para 2012-13 y en la preparación general del PTP y está gestionando otros riesgos a través de medidas como los procedimientos de registro y certificación para aumentar los conocimientos de las aplicaciones operativas que usan la red y la aplicación de medidas de gestión y control de la anchura de banda.
128. Algunas actividades del PIA conllevan que desde la Sede se hayan delegado a oficinas descentralizadas decisiones y procesos adoptados previamente en esta. Estas actividades, que se producen en todo el programa del PIA y que respaldan la descentralización global, no solo dependen del aumento de la capacidad de conectividad como se indica anteriormente, sino también que haya unos niveles adecuados de dotación de personal y de recursos en las oficinas descentralizadas. Entre los riesgos identificados en relación con el proceso de descentralización figuran riesgos de capacidad insuficiente en las oficinas descentralizadas y que la FAO se aleje del funcionamiento unificado hacia una situación en la que las cinco regiones trabajen independientemente unas de otras y de la Sede, y que los oficiales técnicos de las oficinas regionales y subregionales se desvinculen de la base mundial de conocimientos de la Organización.
129. Estos riesgos se han examinado al formular la *“Visión respecto de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas”*, que recomienda la prestación de servicios de “Una FAO” y la innovación en el uso de recursos extrapresupuestarios para vincular los recursos de las oficinas en los países con la ejecución de proyectos.

### **Riesgos a nivel de proyectos con un elevado número de riesgos clasificados como rojos**

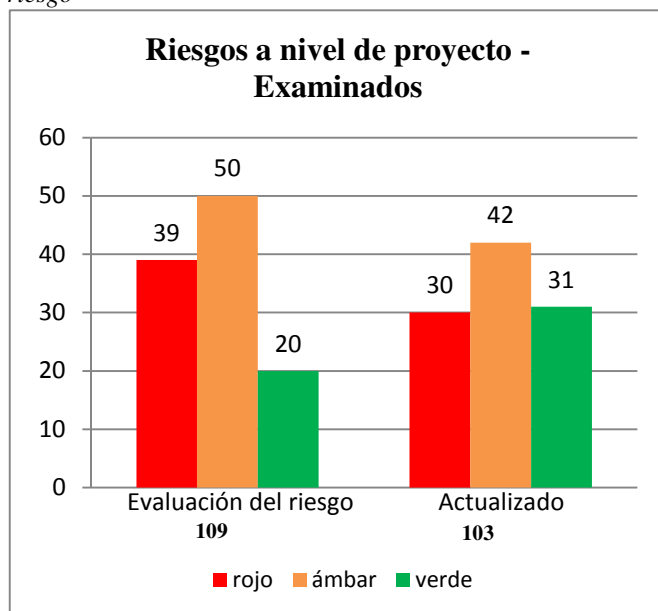
130. Tras el examen de proyectos que mostraban una gran dependencia, la Administración ha examinado también los proyectos con el número más elevado de riesgos clasificados como rojos. Entre los proyectos examinados figuran el proyecto sobre tecnología de la información (11b), las NICSP (11a), el cambio de la cultura (13) y el PCT (5), que en conjunto comprenden aproximadamente el 50 % de todos los riesgos de proyectos.

Durante esta fase, la Unidad de Gestión del Programa ha examinado un total de 39 riesgos clasificados como rojos y 50 como ámbar.

131. En el proyecto sobre tecnología de la información, excluidas las medidas relacionadas con la versión 12 de Oracle y la mejora de los equipamientos de telecomunicaciones anteriormente descritos, se señalaron cuatro riesgos rojos. De ellos, dos relacionados con la finalización de la gobernanza en materia de TI se habían cerrado gracias a las medidas aplicadas por la Administración desde la fecha de la evaluación del riesgo. Los riesgos restantes se relacionan principalmente con la capacidad de la División del Oficial Jefe de Información (CIO) de absorber la notable carga de trabajo resultante de la aplicación del PIA y asegurar el cumplimiento de los requisitos administrativos claros por parte de las unidades clientes.
132. La Administración ha aplicado varias medidas de mitigación para abordar estos riesgos, incluido el establecimiento de prioridades de las actividades de TI, los esfuerzos de apoyo, la participación de las partes interesadas en otra especificación del ciclo de requisitos para garantizar la comprensión mutua de los requisitos de tiempo y a través de medidas de gobernanza a nivel de proyectos y de la división CIO.
133. Como resultado de la evaluación del riesgo, el proyecto de las NICSP señaló tres riesgos rojos, entre los que figura el aseguramiento de los recursos adecuados durante toda la duración del proyecto. El equipo de las NICSP pretende gestionar este riesgo a través de una lista de contratación que ayudará a cumplir los requisitos de dotación de personal del proyecto.
134. En el momento de la evaluación del riesgo, el proyecto de cambio de la cultura se encontraba en un punto en el que el equipo inicial de cambio de la cultura había completado su mandato y se encontraba en el proceso de sustitución por un nuevo equipo. Así mismo, se produjo un cambio en la dirección al marcharse el Director General Adjunto (Conocimiento) y nombrarse al Subdirector General, ES. Estos factores hicieron que se identificasen nueve riesgos rojos para el cambio de la cultura, todos sumamente relacionados con la finalización del nuevo plan de aplicación del cambio de la cultura. Una vez aprobado, el plan desempeñará un papel importante en la reducción de la mayoría de riesgos rojos del proyecto.
135. Durante la evaluación del riesgo, en el proyecto PCT se identificaron tres riesgos clasificados como rojos y seis como ámbar. Entre ellos figuraba la incertidumbre sobre dónde reside la autoridad y la responsabilidad en cuanto a la aprobación técnica y que las solicitudes dirigidas al PCT se aprueben sin cumplirse los diez criterios de aprobación necesarios. El primer riesgo se ha gestionado mediante la publicación de directrices claras y la capacitación de los centros coordinadores de departamentos técnicos sobre su función en el proceso de aprobación de PCT. Estas medidas han reducido la importancia del riesgo, que ahora ha bajado a ámbar. El segundo se está gestionando a través de actividades de capacitación sobre la interpretación y aplicación de los criterios del PCT y mediante medidas como el mecanismo de examen por parte de homólogos del PCT. Así mismo, el equipo del PCT examinó su evaluación de los riesgos clasificados como ámbar y se rebajaron 5 riesgos a la categoría de verde.

136. Como resultado de los debates con jefes de proyectos y las medidas de mitigación introducidas por estos y por la Administración, el número de riesgos con respecto a la evaluación del riesgo se ha reducido y la importancia de los riesgos también ha disminuido, como se observa por el cambio del perfil de los riesgos clasificados como rojo, ámbar y verde que se muestran en la figura 7.

*Figura 7 – Riesgos a nivel de proyecto: progresos realizados desde el informe de la evaluación del riesgo*



137. En resumen, la Administración ha abordado este proceso continuo centrando la atención inicial en esferas de alta prioridad y gran repercusión sobre la aplicación satisfactoria del programa del PIA. En el Anexo II se ofrecen detalles de los riesgos a un nivel de proyecto por proyecto y se compara el número de riesgos destacados en el informe de evaluación del riesgo con el número de riesgos después de este examen.
138. Durante 2011, la Unidad de Gestión del Programa seguirá vigilando los riesgos de los proyectos del PIA en un proceso continuo en el que se examinarán todos los registros de riesgos y los posibles riesgos rojos que requieran la adopción de decisiones fuera de las competencias de los jefes de proyecto se llevarán hasta la Junta del Programa del PIA para que los considere. La Unidad de Gestión del Programa continuará asimismo el examen de las dependencias más notables que afecten al programa del PIA con miras a alcanzar un punto de vista institucional las dependencias, y obtener un entendimiento más centrado de las mismas, a fin de identificar las principales “trayectorias críticas” para la realización satisfactoria del PIA.

## Sección V – Comunicación y participación

139. La comunicación con el empleado y su participación son componentes importantes de la gestión del cambio de la Organización en relación con el PIA. Durante 2010 la Organización ha elaborado un programa de comunicación basado en el nuevo marco de gestión basada en los resultados para que la FAO apoye la adaptación de los empleados a una FAO reformada.
140. Los objetivos del programa de comunicación consisten en explicar el propósito de la reforma a todos los empleados, presentar un panorama de lo que será la FAO tras la reforma, establecer un plan paso a paso sobre lo que debe suceder para lograrlo y permitir que cada persona determine cómo puede contribuir a la renovación de la FAO, lo que se describe en la Figura 8 a continuación.

Figura 8 – Marco de comunicación y participación



141. Tal como se informó al CoC-EEI<sup>18</sup>, el programa se divide en tres esferas principales: i) *Se te escucha*, que engloba las actividades destinadas a comprender la evolución del conocimiento, las actitudes y la disposición respecto al cambio entre los empleados; ii) *Se te mantiene informado*, a fin de llegar a los empleados con comunicación específica, y no con información pasiva en un sitio web; iii) *Trabajar juntos*, a fin de hacer hincapié en el diálogo y la solución conjunta de los problemas en toda la Organización como medio para lograr un cambio duradero de esta.
142. Una actividad fundamental del primer elemento del programa *Se te escucha* es la puesta en marcha de la primera encuesta a todos los empleados de la FAO sobre la renovación de la Organización, la cual se ha elaborado en 2010 a través de consultas entre las principales áreas de los proyectos del PIA, en especial recursos humanos y el cambio de la cultura. Los grandes temas que abarca el cuestionario son los siguientes: el conocimiento y las actitudes de los empleados hacia la organización de la FAO en su conjunto; el entorno y las relaciones laborales; la concienciación y comprensión de los empleados de las numerosas esferas de renovación y el apoyo a las mismas; las necesidades de comunicación y participación de los empleados. La encuesta establecerá un punto de referencia empírico que facilite la comunicación del personal y siga con eficacia la adopción de los cambios del PIA por parte de los empleados de la FAO.

<sup>18</sup> Informe sobre los progresos presentado en la reunión del 20 de octubre de 2010 al CoC-EEI, párrs. 54-56.



143. El 18 de enero de 2011 el Director General puso en marcha la encuesta, que se cierra el 28 de febrero de 2011. Se invita a participar a todos los empleados, independientemente del tipo de contrato, la categoría o el lugar de destino. La encuesta está disponible en todos los idiomas de la FAO y en italiano. El Director General Adjunto de Operaciones es el “patrocinador” de la encuesta y se encargará de asegurar que se informe de los resultados a la Administración, a los empleados y a los Miembros. Inmediatamente a continuación se iniciará una fase de planificación de acciones que permita a la Administración poder sacar provecho de las ideas proporcionadas por la encuesta. En futuros informes sobre los progresos se informará al CoC-EEI de los resultados de la encuesta y del seguimiento por parte de la Administración.
144. Las actividades de comunicación en apoyo de la ejecución de los proyectos del PIA bajo el tema iii) *Trabajar juntos* comprenden: la celebración de un acto anual del Día del personal en abril de 2010, que reúne a los empleados de toda la Organización para que conozcan con más precisión la labor de unos y otros; información oportuna y clara sobre la reestructuración de la Sede y el nuevo organigrama de la FAO; la facilitación de talleres de examen por homólogos como parte de las actividades de planificación basada en los resultados; comunicaciones específicas dentro de la División de Finanzas y homólogos pertinentes en las oficinas descentralizadas para informar e involucrar a los empleados en relación con los próximos cambios del sistema derivados del cumplimiento de las NICSP; talleres de fomento de la capacidad para brindar apoyo a empleados y directivos en la adopción del nuevo SGER; facilitación de talleres con jefes del PIA para articular los mensajes fundamentales, así como los beneficios de los proyectos del PIA.
145. La comunicación con los Miembros continuo en 2010 con actualizaciones mensuales a Miembros, entrevistas con algunos de ellos para verificar las necesidades de información y comunicación, en particular en relación con la comunicación a las capitales de los progresos realizados en la renovación de la FAO.

## **Sección VI –Financiación del PIA**

146. Al aprobar el PIA en 2008, la Conferencia decidió establecer un Fondo fiduciario especial para recibir recursos extrapresupuestarios para la aplicación del PIA en 2009. A finales de 2010, de las promesas de aportaciones por un total de 9,01 millones de USD al Fondo fiduciario confirmadas por los Miembros, se habían recibido en total 9,0 millones de USD de contribuciones, como se detalla en el Anexo III. A finales de 2009 el saldo no utilizado era de 3,08 millones de USD con cargo al Fondo Fiduciario.
147. La financiación para 2010-11 se trató en el PTP<sup>19</sup>. La ejecución del PIA en 2010-11 se financia con cargo a las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia<sup>20</sup> para el PTP, así como el saldo no utilizado del Fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010.
148. A finales de diciembre de 2010, los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) con cargo a los fondos del PTP ascendían a un total de 15,98 millones de USD. Además, el saldo no utilizado del Fondo fiduciario de 3,08 millones de USD se gastó en su

---

<sup>19</sup> Resolución de la Conferencia 1/2008, párr. 3.

<sup>20</sup> Resolución de la Conferencia 3/2009, párr. 2.

totalidad. Así pues, el total del gasto en relación con el PIA en 2010 fue de 19,06 millones de USD (Cuadro 2).

149. El saldo neto de la financiación disponible con cargo a las consignaciones presupuestarias para 2011 es, por tanto, de 23,62 millones de USD (39,6 millones de USD menos 15,98 millones de USD). Se prevé gastar esta cantidad en su totalidad en actividades del PIA en 2011. Como confirmó el Comité de Finanzas en su 135.º período de sesiones, todos los recursos destinados al PIA en 2010-11 se usarían exclusivamente para actividades relacionadas con el PIA y los recursos para el PIA correspondientes a 2010-11 que no se gastaran, en caso de haberlos, se arrastrarían al bienio 2012-13.
150. La Administración seguirá presentando informes periódicos sobre los gastos y los compromisos con respecto a los presupuestos revisados de los proyectos del PIA en las futuras reuniones del CoC-EEI y el Comité de Finanzas.

Cuadro 2 –Total del gasto en relación con el PIA 2010

<b>Gasto en relación con el PIA 2010</b> <b>(Millones de USD)</b>	<b>Total del gasto a 31/12/10</b>	<b>Utilización del Fondo fiduciario a 31/12/10</b>	<b>Total</b>
1. Reforma de los órganos rectores	1,39		1,39
2. Supervisión	1,03		1,03
3a. Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR	0,24	0,2	0,44
3b. Publicación en todos los idiomas	0,20		0,20
4. Movilización y gestión de recursos	0,58		0,58
5. Programa de Cooperación Técnica	0,09		0,09
6. Descentralización	0,37		0,37
7a. Estructura de la Sede	0,60		0,60
8. Asociaciones	0,49	0,03	0,52
9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión	2,16		2,16
11b. Tecnología de la información (TI)	3,88	0,04	3,92
12. Gestión de riesgos institucionales	0,12		0,12
13. Cambio de la cultura	0,47		0,47
14. Recursos humanos	2,66	2,51	5,17
15. Seguimiento del PIA por parte de los órganos rectores	0,16	0,30	0,46
16. Seguimiento de la gestión del PIA	1,54		1,54
<b>Total</b>	<b>15,98</b>	<b>3,08</b>	<b>19,06</b>

151. El programa del PIA para 2012-13 se encuentra completamente detallado en el informe de febrero de 2011 del Comité de Finanzas<sup>21</sup>. Este informe explica cómo se calcularon las estimaciones para el período de 2012-13 y ofrece una descripción del programa del PIA propuesto para 2012-13. El Anexo IV proporciona un listado temático/de proyectos completos del programa del PIA 2012-13 incluidas aquellas medidas del PIA para las que no se requiere financiación en 2012-13.

<sup>21</sup> FC 137/2/1 [WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER\\_UPLOAD/BODIES/FIN\\_COMM/DOCUMENTS\\_FC\\_137/EN/FC\\_137\\_2\\_1.PDF](http://WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF)

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

Leyenda					Resumen
La aplicación de la medida del PIA finalizó en 2009		Finalizada en 2009			118 medidas del PIA
La aplicación de la medida del PIA finalizó en 2010		Finalizada en 2010			25 medidas (16 %)
Los progresos hacia la aplicación de la medida del PIA se adecúan a las fechas previstas y no se prevé que los obstáculos y riesgos afecten notablemente a los avances		En curso			102 medidas (66 %)
Los progresos hacia la aplicación de la medida del PIA según las fechas previstas están en peligro pero se han determinado las medidas necesarias para superar los retrasos, los obstáculos y los riesgos		Retraso de poca importancia			15 medidas (10 %)
La aplicación con éxito de la medida del PIA de acuerdo con las fechas previstas se encuentra en grave peligro debido a los obstáculos y riesgos que, según lo previsto, alterarán notablemente la aplicación		Retraso de gran importancia			0 medidas (0 %)
Actividad continua, actividad no aplicable u otra situación		Otros			12 medidas (8 %)
	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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 adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros).			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.	01.06.2010	02.07.2011	En curso	
2.3	Véanse también más adelante los papeles de los distintos órganos rectores	01.06.2010	02.07.2011	En curso	
2.4	Gobernanza ejecutiva: Reforzar los papeles y las competencias de los órganos rectores (véase más adelante).	01.03.2010	02.07.2011	En curso	
La Conferencia					

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.5	Cada período de sesiones de la Conferencia dispondrá normalmente de un tema principal acordado por la Conferencia, por lo general basándose en la 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 (recibirá directamente las secciones pertinentes de los informes de los comités técnicos y las conferencias regionales).	01.06.2010	02.07.2011	En curso	
2.7	La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio.			Finalizada en 2009	
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.	01.04.2011	02.07.2011	En curso	
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 paralelos a fin de brindar un foro para intercambios oficiosos sobre las cuestiones relacionadas con el desarrollo.	01.02.2011	02.07.2011	En curso	
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.	01.06.2010	02.07.2011	En curso	
2.13	Cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, el papel en la formulación de recomendaciones a la Conferencia, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas.			Finalizada en 2009	
<b>El Consejo</b>					
2.14	Las funciones del Consejo se aclararán según sea necesario en los Textos Fundamentales e incluirán lo siguiente:			Finalizada en 2009	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	i) el papel principal en la toma de decisiones y el asesoramiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados para el propio Consejo;</li> <li>• la planificación del trabajo y la definición de indicadores de resultados para el propio Consejo y los demás órganos rectores, a excepción de la Conferencia;</li> <li>• seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores;</li> <li>• estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;</li> <li>• el programa general de trabajo;</li> <li>• cambios organizativos importantes que no requieren modificaciones de los Textos fundamentales por parte de la Conferencia;</li> <li>• recomendar el programa de la Conferencia a la Conferencia;</li> </ul>				
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal;</li> <li>• se realicen auditorías de manera transparente, independiente y profesional;</li> <li>• haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización para contribuir a alcanzar los resultados y efectos previstos;</li> <li>• haya sistemas efectivos de presupuestación y gestión basados en resultados;</li> <li>• existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y la comunicación, contratación y compras, etc. que sean funcionales y adecuados para sus fines;</li> <li>• los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a los objetivos prioritarios de la Organización.</li> </ul>			Finalizada en 2009	
2.17	iv) supervisar los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.	11.04.2011	25.11.2011	En curso	
2.18	El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto.	11.04.2011	02.07.2011	En curso	
2.19	El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de longitud 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	17.05.2010	25.11.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	y el presupuesto:				
2.20	i) Se celebrarán períodos de sesiones breves o reuniones oficiosas adicionales.	03.05.2010	31.10.2011	En curso	
2.21	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).	17.05.2010	25.11.2011	Continúa	Mejoras de los informes del Consejo en curso.
2.23	El Consejo dejará de examinar cuestiones de regulación 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	
2.25	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.			Finalizada en 2009	
<b>El Presidente Independiente del Consejo</b>					
2.26	Revisar los Textos fundamentales para especificar claramente el papel de facilitación proactiva del Presidente Independiente 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			Finalizada en	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	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.			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) Garantizar 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.	02.01.2010	31.12.2011	En curso	
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	
<b>Los Comités del Programa y de Finanzas</b>					
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 y la reglamentación, y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones respecto del trabajo técnico.	01.02.2010	14.10.2011	En curso	



**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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.	01.02.2010	14.10.2011	En curso	
2.38	iii) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de longitud 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);	01.02.2010	14.10.2011	En curso	
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;	01.02.2010	14.10.2011	En curso	
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.	01.02.2010	14.10.2011	En curso	
2.41	vi) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.	01.06.2010	15.04.2011	En curso	
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 del Comité del Programa y del Comité de Finanzas, presidentes y observadores: - Se introducirán cambios en los Textos fundamentales, en particular en relación con la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones técnicas necesarias; además:			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	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.46	ii) 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.	12.04.2010	14.10.2011	Finalizada en 2010	
<b>El Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM)</b>					
2.48	Se introducirán cambios en los Textos fundamentales, en particular en relación con la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, 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	En los períodos de sesiones del CCLM podrán participar observadores sin voz ni voto.			Finalizada en 2009	
<b>Conferencias regionales</b>					
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:	01.02.2010	30.06.2012	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.53	a) Sus funciones comprenderán las siguientes: i) Elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación; presentarán su informe a la Conferencia de la FAO; ii) Examinar el programa de la FAO para la región y el programa general de la Organización en lo tocante a la región y prestar asesoramiento al respecto presentando su informe al Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas.	01.02.2010	02.07.2011	En curso	
2.54	b) Métodos de trabajo: las conferencias regionales: i) 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 duración de la conferencia en cuestión y la necesidad de celebrarla; ii) designarán un relator; iii) el presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator en su defecto, presentará el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO (que será examinado también por los Comités del Programa y de Finanzas, según proceda) en consonancia con el nuevo ciclo de supervisión y adopción de decisiones por los órganos rectores en relación con el proceso de programación y presupuestación; iv) en la medida de lo posible, celebrarán sus períodos de sesiones juntamente con otros órganos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura;	01.02.2010	02.07.2011	En curso	
2.55	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.			Finalizada en 2009	
<b>Comités técnicos</b>					
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;	14.06.2010	31.12.2011	En curso	
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.	14.06.2010	04.02.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.59	ii) El presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración.	14.06.2010	31.12.2011	En curso	
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).	14.06.2010	04.02.2011	En curso	
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 UNCTAD, la 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, incluso respecto de 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	
<b>Reuniones ministeriales</b>					
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.	17.05.2010	25.11.2011	En curso	
2.67	Los informes de las reuniones ministeriales serán examinados normalmente de forma directa por la Conferencia.	17.05.2010	25.11.2011	En curso	
<b>Órganos estatutarios, convenios, tratados, Codex, etc.</b>					
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 competente (cambio en los Textos fundamentales).	17.05.2010	25.11.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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 de la FAO y conservan una línea de notificación con ella.	01.06.2010	31.12.2013	En curso	
<b>Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO</b>					
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:	04.01.2010	30.06.2013	En curso	
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).	04.01.2010	30.06.2013	En curso	
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.	04.01.2010	30.06.2013	En curso	
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.	04.01.2010	30.06.2013	En curso	
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• las prioridades del Marco estratégico y el Plan a plazo medio;</li> <li>• los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos;</li> <li>• el rendimiento anual y bienal.</li> </ul>			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	
<b>Nombramiento y mandato del Director General</b>					
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	15.02.2010	02.07.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	particular:				
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).	25.06.2011	02.07.2011	En curso	
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 oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (la reunión con los candidatos tiene fines informativos únicamente y no se formularán recomendaciones ni se extraerán conclusiones del debate; los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).	11.04.2011	15.04.2011	En curso	
2.98	c) 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.	01.02.2010	31.01.2011	En curso	
2.99	d) 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	e) 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.	N/A	N/A	Sin consenso	La medida no se aplicó en 2009 debido a la falta de acuerdo entre los Miembros. Podría aplicarse en el siguiente bienio si así lo deciden los Miembros.
2.101	Modificar los Textos fundamentales en lo tocante al mandato del Director General, de modo que se reduzca a cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más.			Finalizada en 2009	
<b>2. Supervisión</b>					
<b>Evaluación</b>					
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	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.78	Presupuesto para evaluación: el presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario (PO) se incrementará hasta el 0,8 % del presupuesto total para el PO (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP se asignará íntegramente a la oficina de evaluación Tomando como base el bienio 2008-09, las necesidades ascenderían a 3,2 millones de USD. En el proyecto de PTP se proponía llegar hasta la mitad de esta suma en 2010-11. A fin de reducir el riesgo relativo a la ejecución en el primer bienio, en el proyecto final de PTP se prevé la financiación de un tercio solamente del incremento, esto es, 1,1 millones de USD en 2010-11. El saldo debería financiarse en el PTP para 2012-13.	01.01.2010	31.12.2013	En suspenso	El objetivo del PIA en cuanto a la evaluación era incrementar el presupuesto para esta labor hasta el 0,8 % del presupuesto total para el PO a lo largo de dos bienios. Una tercera parte de este incremento previsto se consiguió en 2010-11. Se propone no aumentar ulteriormente el presupuesto para evaluación en 2012-13, sino retrasar tales incrementos hasta futuros bienios. Los efectos plenos del incremento en curso del presupuesto para evaluación todavía no han surtido efecto ni en la responsabilidad de la Administración de responder eficazmente a las evaluaciones independientes ni en la responsabilidad de supervisión de los órganos rectores, y deben ser objeto de mayor apreciación. Los esfuerzos de la Administración en 2012-13 se dirigirán a garantizar la mejora cualitativa de su respuesta a las evaluaciones. Al mismo tiempo, sería útil que los órganos rectores evaluaran su capacidad de examinar el número creciente de evaluaciones y los informes de seguimiento de las mismas.
2.79	Dotación de personal de evaluación: a) Contratación del Director de evaluación de categoría D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará el mandato y la declaración de cualificaciones para el puesto y participará posteriormente en el grupo de selección de un candidato adecuado. El director de evaluación desempeñará su cargo por un mandato de duración limitada de cuatro años con posibilidad de renovación por un mandato más a lo sumo, sin posibilidad de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la			Finalizada en 2009	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	FAO o contratado como consultor hasta al menos un año después.				
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 evaluación tendrá la responsabilidad principal por el nombramiento del personal de evaluación y será responsable del nombramiento de consultores de conformidad con los procedimientos de la FAO.			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	c) Evaluación de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa	01.01.2016	01.01.2016	En curso	
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.	01.10.2008	31.05.2010	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.	01.10.2008	31.05.2010	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.	01.10.2008	31.05.2010	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 los informes y señalarlos a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados por medio de grupos consultivos y talleres sobre evaluaciones concretas.	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada en 2010	



**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
2.88	e) La oficina de evaluación tendrá un papel institucionalizado de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la gestión basada en los resultados, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje.	01.10.2008	31.05.2010	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	g) Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los Textos fundamentales.	01.10.2008	31.05.2010	Finalizada en 2010	
<b>Auditoría</b>					
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.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
2.92	El Comité de Auditoría: 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	
<b>Ética</b>					
3.33	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.34	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM.	19.02.2009	31.10.2010	Retraso de poca importancia	Durante su período de sesiones de octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó ulteriormente el mandato y la composición del Comité de Ética, si bien no llegó a aprobarlos. El Comité de Finanzas solicitó su examen, que también se deberá presentar al CCLM. El Comité de

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					Finanzas mostró su acuerdo con las propuestas de aplicación del Programa relativo a la declaración de la situación financiera.
3.35	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor.	01.01.2011	31.12.2011	Retraso de poca importancia	Retraso relacionado con la medida 3.34 <i>supra</i> .
3.36	Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del CCLM y el Comité de Finanzas	01.01.2011	31.12.2011	Retraso de poca importancia	Retraso relacionado con la medida 3.34 <i>supra</i> .
3.36a	Nombramiento del Mediador.	01.01.2011	31.12.2011	En curso	
<b>3A. Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados</b>					
<b>Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados</b>					
1.1	Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados.			Finalizada en 2009	
1.2	Decidir la visión y las metas mundiales.			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.	01.04.2009	31.12.2011	En curso	
1.7	Desarrollar el Marco estratégico, el Plan a plazo medio 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.	01.12.2011	30.6.2012	En curso	Fecha de comienzo prevista: 1/12/2011.
<b>Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en</b>					

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
<b>los resultados</b>					
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores;</li> <li>• perspectiva estratégica;</li> <li>• las metas de los Estados Miembros;</li> <li>• los objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, incluyendo metas indicativas e indicadores de su consecución (unos 8-12).</li> </ul>			Finalizada en 2009	
3.3	ii) Plan a plazo medio válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico.</li> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos): un máximo de 80 más o menos incluidas las funciones básicas, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos por los Estados Miembros y la comunidad internacional. Respecto de cada resultado de la Organización se especificarán las metas de consecución e indicadores de verificación, se mostrará la contribución de la FAO y se indicará el presupuesto con cargo a las cuotas fijadas y los recursos extrapresupuestarios estimados (las metas podrán depender de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios). Se integrarán plenamente las cuestiones de género en el Marco estratégico y en el Plan a plazo medio y dejará de existir el Plan de acción separado.</li> <li>• Ámbitos prioritarios de repercusión que combinan resultados, orientan el uso de los recursos como instrumento de comunicación, y sirven para captar recursos extrapresupuestarios destinados a ámbitos de repercusión fundamentales y mejorar su supervisión.</li> </ul> Funciones básicas de la FAO. iii) Objetivos funcionales que garanticen que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco centrado en los resultados.			Finalizada en 2009	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
3.4	iv) 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:• un marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el Plan a plazo medio, incluida la responsabilidad de la Organización por cada resultado;• la cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización;• el cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos;• provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva;• proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto.			Finalizada en 2009	
3.5	v) 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 proporcionará información sobre la ejecución, las metas y los indicadores de los resultados así como indicadores de la eficiencia relativos a objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa.	01.04.2009	31.12.2011	En curso	
7.1	Determinación de los ámbitos de mejora y definición de las medidas para reforzar la gestión basada en resultados.	N/A	N/A	Continúa	
3.7	Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase el Gráfico 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 (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 a fin de preparar la Conferencia, en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo completo a partir de 2010 (en relación con la dotación presupuestaria para reuniones, véase B – Reforma de la estructura de gobierno):	01.04.2009	31.12.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
3.8	<p>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, incluida toda evaluación pertinente;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• las prioridades y los resultados previstos en el Plan a plazo medio, incluidas las áreas de gobernanza mundial, y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo.</li> <li>• Las conferencias regionales, en lo tocante a sus regiones, examinarán (y harán recomendaciones al respecto):</li> <li>• el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente;</li> <li>• las prioridades y los resultados previstos en el Plan a plazo medio y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo;</li> <li>• cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional.</li> <li>• El Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas respecto de sus ámbitos de mandato, examinarán y tomarán decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores;</li> <li>• las principales evaluaciones;</li> <li>• los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año;</li> <li>• cualesquiera ajustes necesarios al Programa de trabajo y presupuesto acordado;</li> <li>• la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos.</li> </ul> </li> </ul>	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
3.9	<p>i) Segundo año del bienio (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 y aprobarán por anticipado cualquier solicitud de reasignación entre capítulos.</li> <li>• De enero a marzo: el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán el Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto propuestos y, cada dos bienios, el Marco estratégico.</li> <li>• De enero a marzo: se celebrará una reunión oficiosa –que no formará parte</li> </ul>	01.01.2011	31.12.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	del ciclo de reuniones de los órganos rectores– de Miembros interesados y otros posibles asociados y donantes de fondos extrapresupuestarios, para intercambiar información sobre las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos prioritarios de repercusión. • Entre marzo y abril: el Consejo hará recomendaciones explícitas a la Conferencia respecto del Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto. • En junio: la Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto. • Entre septiembre y noviembre: en caso necesario el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y aprobarán los posibles cambios del Marco de resultados y las consignaciones presupuestarias como consecuencia de la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.				
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.	01.10.2008	31.12.2013	En suspenso	Medida en suspenso a la espera de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y del examen de las opciones disponibles.
<b>Diseño de un nuevo modelo de planificación y presupuestación</b>					
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.	23.11.2009	31.12.2013	Retraso de poca importancia	Depende de la aplicación de las NICSP y Oracle R12.
<b>Interdisciplinariedad</b>					
6.2	Destinar el 5 % del presupuesto de los directores generales adjuntos a labores interdisciplinarias.	N/A	N/A	Continúa	
<b>3B. Publicación en todos los idiomas</b>					
<b>Publicación en todos los idiomas de la Organización</b>					

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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 (adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales).	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
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.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
3.57	Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
<b>4. Movilización y gestión de recursos</b>					
<b>Estrategia de movilización y gestión de recursos</b>					
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 predecible (véanse también los párrafos 8 y 33), y:	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Apoyo a la integración de proyectos en el nuevo modelo de planificación de la FAO; colaboración entre la OSP y el TC en materia de elaboración de la estrategia de movilización de recursos (MR). Mejora del Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo de la Organización (FPMIA) y de la integración de los datos sobre proyectos financiados con contribuciones voluntarias en los procesos de planificación y elaboración del PTP mediante su adaptación al PIREs y otros sistemas de la FAO. Creación de un mecanismo de asignación de recursos para uso interno de la FAO que incremente la transparencia de la adjudicación de recursos por parte de los asociados y de la manera en que la FAO decide asignar fondos no destinados a fines concretos.

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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 para apoyar las prioridades acordadas de la Organización.			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 de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Informe de evaluación de la capacidad de MR; material de referencia sobre MR; formación sobre MR; programa formativo; funciones y responsabilidades en la MR; principios rectores de la MR; herramientas de cartografía de los asociados que proporcionan recursos (ADAM, matriz de asociados que proporcionan recursos); estrategia de comunicación de los APR; documento de resumen de los recursos proporcionados por los Estados Miembros; elaboración de un mecanismo de asignación de recursos; plataforma de la Intranet sobre MR; sitio web institucional sobre MR; reunión oficiosa de Miembros interesados y otras posibles fuentes de fondos voluntarios y asociaciones (1.º de marzo de 2011).
3.15	c) Esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas.	N/A	N/A	Continúa	
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). Presentar informes al Consejo y a las partes en los acuerdos.	1/1/2010	31/12/2011	En curso	El primer informe será presentado al Comité de Finanzas en octubre de 2011.



**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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	
<b>5. Programa de Cooperación Técnica</b>					
<b>Programa de Cooperación Técnica</b>					
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.	01.01.10	31.12.11	En curso	
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 %. Los países desarrollados pueden recibir fondos del PCT pero a título íntegramente reembolsable.			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 (PMA), los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA), los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y los países en desarrollo sin litoral (PDL), aclarar en mayor medida las directrices vigentes aprobadas por el Consejo y especificar:			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	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
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	
<b>6. Descentralización</b>					
<b>Descentralización</b>					
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.	30.09.2009	31.12.2013	Continúa	En la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas, celebrada en octubre de 2010, se examinaron los avances en materia de descentralización. Se prevé continuar el debate en la reunión conjunta de dichos comités, en marzo de 2011, y en el Consejo, en abril de 2011.
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. Una unidad en la oficina responsable de las	01.01.2009	31.03.2010	Finalizada en 2010	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	operaciones se ocupará de la coordinación general, el enlace entre las regiones, etc.				
3.82	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba).	31.10.2009	31.12.2013	Finalizada en 2010	La autoridad relativa a la adquisición, la contratación, etc. se ha delegado a las oficinas descentralizadas.
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 entre las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y 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, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimine en las representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán: a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativa entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3); b) compromiso con los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en colaboración con la FAO; c) magnitud y niveles de pobreza de la población dependiente de la agricultura; d) prioridad a los países menos adelantados; e) potencial de la agricultura en el crecimiento económico; f) facilidad de proporcionar los servicios desde otro país; g) posibilidad de establecer representaciones compartidas o plenamente conjuntas con el sistema de las Naciones Unidas, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda; h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO.	01.01.2009	31.12.2010	Sin consenso	Tras el debate celebrado en el Comité de Verificación de la Observancia se está elaborando una <i>Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas</i> . Este asunto ha evolucionado y se ha convertido en un diálogo entre los Estados Miembros.
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	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
3.86	Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente.	16.04.2009	31.03.2010	Finalizada en 2010	La información solicitada se presentó al CoC-IEE el 17 de abril de 2009 y en mayo del mismo año se presentó información complementaria al grupo regional. El CoC-IEE indicó que quizás aborde esta cuestión de nuevo en el futuro. Esta cuestión también ha sido planteada en la Evaluación de la oficina regional y las oficinas subregionales en el Cercano Oriente, que será examinada por el Comité del Programa en marzo de 2011.
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).	01.07.2009	31.12.2011	En curso	Se han preparado descripciones revisadas de los puestos de representante de la FAO, representante regional y coordinador subregional que se han utilizado ya en los anuncios de vacantes recientes. Prosiguen los trabajos sobre las competencias.
3.88	Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	Se ha sometido al examen del personal directivo superior una nota de exposición de conceptos sobre el establecimiento de puntos de referencia para las oficinas descentralizadas que permitan la presentación de informes y el seguimiento basados en los resultados.
3.95	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.	01.01.2009	31.12.2013	Finalizada en 2010	
<b>7a. Estructura de la Sede</b>					
<b>Estructura de la Sede</b>					
3.91	a) Establecer oficinas de: i) Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos;			Finalizada en 2009	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
3.92	ii) Evaluación;			Finalizada en 2009	
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	e) 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Departamentos técnicos sobre la base del Plan a Plazo medio;</li> <li>· Funciones operacionales a la luz del Plan a plazo medio y el examen exhaustivo;</li> <li>· Servicios de apoyo, administración y recursos humanos a la luz del examen exhaustivo.</li> </ul>			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 organizativa de la Sede.	1.10.2009	21.12.2010	Finalizada en 2010	Se ha puesto en práctica la nueva estructura de la Organización junto con las medidas administrativas asociadas.
3.102	Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas.	01.07.2009	31.03.2010	Finalizada en 2010	Se han asignado nuevas responsabilidades en consonancia con la nueva estructura de la Organización.
3.103	Examinar la reorganización con miras a realizar nuevas mejoras.	01.07.2010	01.07.2011	En curso	El seguimiento de nuevas estructuras por equipos en los departamentos o divisiones piloto se encuentra en curso y se evaluará a lo largo de 2011.

## Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
<b>La función de la ODG</b>					
7.3	Redefinir el papel de la ODG por lo que se refiere a las actividades administrativas.	1.1.2009	31.12.2011	En curso	En 2010 finalizó el examen realizado por Ernst & Young y en la actualidad se están tomando medidas de seguimiento.
<b>7b. Gobernanza interna</b>					
<b>Comités internos</b>					
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.	1.1.2010	31.12.2011	En curso	Se han revisado 22 de los 27 comités internos.
<b>8. Asociaciones</b>					
<b>Asociaciones</b>					
3.104	Finalizar y difundir principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:	01.09.2009	31.12.2011	En curso	
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. La conveniencia de una asociación, por tanto, depende del valor añadido y los beneficios mutuos derivados de la consecución de los objetivos comunes expresados en términos de resultados, ponderando su costo y los obstáculos a su eficacia para los asociados.	01.09.2009	31.12.2011	En curso	
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.	01.09.2009	31.12.2011	En curso	Estas medidas ofrecen descripciones o criterios para guiar la finalización y aplicación de la estrategia en materia de asociaciones.
3.107	c) Se establezcan generalmente a partir de la colaboración ya existente.	01.09.2009	31.12.2011	En curso	
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 y actuar con transparencia, evitando establecer asociaciones cuando exista un riesgo de conflicto de intereses significativo.	01.09.2009	31.12.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
3.109	Puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de asociación con el sector privado. Empezar una evaluación y hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con la sociedad civil y el sector privado. Impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con el sector privado y con organizaciones de la sociedad civil.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	El proyecto de estrategia de la sociedad civil se encuentra en proceso de aprobación interna. El proyecto de estrategia del sector privado está siendo examinado ulteriormente.
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 y entre los organismos con sede en Roma. Diseño y realización de actividades de formación para todas las asociaciones institucionales. Elaboración y difusión de materiales de comunicación.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
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 con respecto a:	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.112	a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.113	b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del Examen exhaustivo);	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.114	c) funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.115	Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
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.	01.01.2010	31.12.2013	En curso	
3.117	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO.	01.09.2010	31.12.2013	En curso	Debido al retraso en la aprobación de la estrategia institucional de asociación se ha pospuesto la creación de un mecanismo de seguimiento. No obstante, no se prevé que ello tenga repercusiones en la aplicación de la

## Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					medida en el plazo previsto.
3.118	Establecimiento de responsabilidades de los coordinadores de las asociaciones.			Finalizada en 2009	
<b>Labor conjunta con el OIEA</b>					
6.4	División Mixta FAO/OIEA de Técnicas Nucleares en la Alimentación y la Agricultura.	N/A	N/A	Finalizada en 2010	
6.5	Sinergia y asociaciones.	N/A	N/A	Finalizada en 2010	
<b>9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión</b>					
<b>Compras</b>					
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.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Se ha propuesto la revisión de las cartas de acuerdo.
3.40	Compras locales en situaciones de emergencia.	01.01.2010	01.06.2011	Finalizada en 2010	Se han creado disposiciones concretas mediante las que se rigen las compras en situaciones de emergencia y la ejecución de las actividades de urgencia en Sección 502 del Manual. Se ha llevado a cabo la contratación de oficiales de compras para incrementar la capacidad de compra sobre el terreno.
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.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Se están finalizando las directrices sobre análisis de mercado y se están redactando unas directrices sobre planificación de las compras. El Servicio de Compras y Contrataciones (CSAP) está finalizando unas



**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					Directrices sobre la colusión en las compras.
7.7	Pasar de una gestión de vendedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación).	01.06.2009	01.06.2011	Retraso de poca importancia	Esta medida depende de la finalización de la mejora del sistema de Oracle.
7.8	Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local.	01.03.2010	31.12.2012	En curso	La finalización de la contratación de oficiales de compras internacionales adicionales se lleva a cabo de acuerdo con el calendario. Se ha llevado a cabo una gran parte de la formación en materia de la Sección 502 del Manual revisada y de cuestiones avanzadas sobre compras. El CSAP está elaborando un plan para incluir el fomento de la capacidad en las oficinas sobre el terreno.
<b>Modelo de servicios administrativos</b>					
7.9	Transferencia de las actividades transaccionales al Centro de Servicios Compartidos (CSC).	01.09.2009	02.02.2011	En curso	En curso según las fechas establecidas. Finalizó el cierre del núcleo del CSC en Roma y el nuevo Jefe del CSC en Budapest fue nombrado en noviembre de 2010.
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.	15.09.2010	31.12.2012	En curso	La creación del inventario de servicios de CS que serán realizados mediante SLA se encuentra en curso según las fechas previstas y se han identificado 90 servicios. Se ha dado el visto bueno a 28 SLA que ya están listos para su ejecución. En la actualidad se están presentando informes de rendimiento de los 23 SLA.
<b>Organismos con sede en Roma – Iniciativa de compra conjunta</b>					
7.14	Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.	01.09.2009	31.12.2011	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
7.15	Otras actividades de la iniciativa de compra conjunta – Viajes.	01.01.2010	31.12.2013	Retraso de poca importancia	El avance de esta iniciativa depende de la disponibilidad de los fondos totales para el proyecto de sustitución del sistema de viajes en 2011. Se espera aprobar la financiación del proyecto a comienzos de 2011.
<b>Registro</b>					
7.16	Definir un plan para la gestión de los registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.	01.10.2009	31.12.2012	En curso	En diciembre de 2010 se realizó un completo análisis del proyecto que indicó que, si bien siguen existiendo algunos factores de riesgo, su finalización en la fecha prevista sigue siendo viable. Los primeros seis meses de 2011 constituyen el período crítico.
<b>Impresión y publicación en todos los idiomas de la Organización</b>					
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.	01.01.2010	30.06.2011	En curso	Se están finalizando los nuevos sistemas de certificación de archivos y de correo, que serán ejecutados durante el primer trimestre de 2011. La política relativa a la reducción de las existencias entrará en vigor en febrero.
<b>Seguimiento del examen exhaustivo</b>					
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	
3.46	Preparación de un 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.			Se ha propuesto su supresión	Las recomendaciones realizadas en el examen exhaustivo están incluidas en todo el programa del PIA y serán aplicadas como una serie de medidas

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					del PIA, y no con arreglo a una medida general que las englobe a todas.
<b>Traducción</b>					
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.	01.01.2010	31.12.2010	Finalizada en 2010	El Comité de Finanzas y el Consejo, en sus 135.º y 140.º períodos de sesiones, respectivamente, aprobaron las medidas propuestas de mejora de los servicios lingüísticos y las nuevas modalidades de financiación, que se aplicarán en 2012-13.
7.18	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Mejorar la gestión de la terminología y la lista de traductores externos.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada en 2010	
7.19	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Financiar el Servicio de Traducción con cargo al Programa Ordinario.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada en 2010	
7.20	Revisar el modelo de Servicio de Traducción.	01.03.2010	30.11.2010	Finalizada en 2010	
<b>Viajes</b>					
7.21	Examen del proceso de aprobación de viajes.			Finalizada en 2009	
<b>10. Manual de la FAO</b>					
<b>Manual de la FAO</b>					
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 de la FAO.	01.01.2010	31.12.2013	Retraso de poca importancia	Se ha modificado la fecha de finalización del proyecto para conseguir los resultados y efectos previstos mediante el cambio de estilo y contenido. La fecha límite provisional previa era finales de 2011, para cuando se debería haber aplicado un marco técnico, y esta tarea sigue en curso de acuerdo con la fecha prevista. En 2012-13 el proyecto se centrará en la simplificación del manual para facilitar su comprensión y el

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					cumplimiento de las políticas y reglamentos administrativos por parte de los empleados.
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.	01.01.2010	31.12.2011	Finalizada en 2010	Dicha unidad ha sido creada y se está seleccionando personal para la misma. Se están realizando actividades de racionalización y mejora de procesos y algunas mejoras ya se han llevado a cabo con éxito.
<b>Cambio de los Textos fundamentales para facilitar la delegación de autoridad</b>					
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 y dicha delegación se reflejará en el Manual de la FAO y en las descripciones de los puestos publicadas.			Finalizada en 2009	
11a	<b>Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)</b>				
<b>Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)</b>					
3.42	Implantar procesos nuevos o actualizados para apoyar el registro, la contabilidad y el control de las transacciones financieras en las oficinas descentralizadas así como la presentación de informes al respecto. Dichos procesos abarcan la política, los procedimientos y los nuevos sistemas que abordan colectivamente los requisitos operativos para apoyar la tramitación de transacciones financieras en las oficinas descentralizadas.	1.1.2007	31.12.2013	Retraso de poca importancia	Ahora se aplicarán las NICSP y el paso a la versión 12 de Oracle formará parte del programa sinérgico de mejora de la planificación institucional de los recursos. Durante 2012 se desarrollarán sistemas que cumplan

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
7.24	Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto.	1.5.2009	31.12.2013	Retraso de poca importancia	las NICSP y se elaborarán cuentas oficiales conformes con dichas normas para el año natural 2013. La aplicación de las NICSP y los procedimientos y sistemas nuevos y mejorados que la respaldan dependen en la actualidad del calendario del programa general de mejora de la planificación institucional de los recursos. El proyecto sinérgico R12/NICSP requerirá que se otorgue la máxima prioridad a la financiación de la Cuenta de gastos de capital (CAPEX) para el bienio 2012-13.
<b>11b</b>	<b>Tecnología de la información</b>				
	<b>Tecnología de la información</b>				
3.90	Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.	1.7.2009	31.12.2013	En curso	
7.0	Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales, p. ej., los procedimientos de petición de proyectos/cambios, la gestión de proyectos y los procesos de desarrollo.	1.2.2010	31.12.2013	Retraso de poca importancia	En 2010 se registraron retrasos en la finalización de la propuesta de nueva gobernanza en materia de TI para que incluyese también la gobernanza en materia de gestión de conocimientos en un enfoque integrado y holístico. No obstante, la propuesta final, elaborada mediante consultas institucionales, está lista y se prevé aprobarla a comienzos de 2011.
7.4	Las responsabilidades y funciones relativas a la TI deberían agruparse bajo un oficial jefe de información.	23.11.2009	31.12.2011	En curso	
7.11	Considerar la reducción de las impresoras multifuncionales.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
7.12	Aumentar la gama de servicios de apoyo prestados y el software desarrollado por el centro deslocalizado de CIO en Bangkok.	23.11.2009	31.12.2011	En curso	
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	01.01.2011	31.12.2012	En curso	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	Sede de modo que el personal descentralizado de la División pueda entablar y mantener relaciones con sus colegas para complementar los sistemas oficiales para el flujo de información y resolver problemas.				
7.25	Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.	01.10.2010	31.12.2012	Retraso de poca importancia	En la actualidad esta medida está vinculada al programa general de trabajo de mejora de las NICSP y la planificación institucional de los recursos y depende de la finalización con éxito de esta iniciativa. Se ha registrado un cierto retraso en la finalización del programa de trabajo integrado, lo que ha afectado al calendario de la medida. Se han identificado actuaciones correctivas para poder poner en práctica la medida según lo dispuesto en su alcance y su calendario.
7.26	Diseño del Sistema de información de gestión.	23.11.2009	31.12.2013	En curso	
<b>12. Gestión del riesgo institucional</b>					
<b>Marco de gestión de riesgos institucionales</b>					
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.	01.04.2010	30.09.2010	Finalizada en 2010	
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, los procesos de riesgo, la vigilancia y la presentación de informes.	01.04.2010	31.12.2010	Retraso de poca importancia	El marco de GRI fue examinado por el Comité de Finanzas en octubre de 2010 y se elaboró un modelo institucional y un plan de trabajo. Se ha registrado un retraso de poca importancia (se prevé su finalización a finales de marzo de 2011) para poder

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					realizar consultas adicionales sobre el modelo institucional.
3.52	Empezar a probar con carácter experimental el marco de gestión del riesgo institucional antes de aplicarlo a gran escala.	01.07.2010	30.06.2011	Retraso de poca importancia	De acuerdo con el plan de trabajo las pruebas con carácter experimental no finalizarán hasta septiembre de 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.	01.01.2011	30.09.2011	En curso	
3.54	Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (institucionalizar la GRI).	01.07.2011	31.12.2013	En curso	Comenzará en el último trimestre de 2011.
<b>13. Cambio de cultura</b>					
<b>Cambio de cultural institucional</b>					
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	Puesta en práctica de la visión.	23.11.2009	31.12.2013	En curso	
<b>14. Recursos humanos</b>					
<b>Políticas y prácticas en materia de recursos humanos</b>					
3.37	Resumen de la acción temprana de la Administración, que comprende: la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos;	01.01.2009	31.12.2010	Finalizada en 2010	Finalizada: la delegación se hizo efectiva el 1/1/2011 (véase el apéndice D de la Sección 119 del Manual).
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.	01.04.2010	31.12.2011	En curso	El trabajo de establecimiento de metas y mecanismos de seguimiento está bastante avanzado. Durante 2010 se introdujeron unas directrices modificadas en apoyo de la representación geográfica y por sexo. Se han elaborado políticas para formalizar dichos mecanismos e introducir algunos nuevos para

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					respaldar las metas institucionales en 2011. El plan de acción estratégico de recursos humanos sobre la representación de sexos fue examinado por el Comité de Recursos Humanos (HRC) y los órganos de representación del personal (SRB) y la versión modificada fue enviada internamente para obtener comentarios sobre ella en diciembre de 2010. En octubre de 2010 se puso en marcha la base de datos de institutos para focalizar la atención en los candidatos de países sin representación o infrarrepresentados y en las mujeres. En 2010 se lanzó el programa de profesionales subalternos, dirigido a la contratación de candidatas de países en desarrollo sin representación o infrarrepresentados.
3.60	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.	23.11.2009	31.12.2011	En curso	El proceso de elaboración del Programa de gestión y liderazgo se encuentra en curso. Se han seleccionado proveedores para los programas P3-D2, que se están diseñando para su puesta en práctica experimental y ejecución en 2011. Además, se sigue prestando atención a otros programas complementarios, como el Centro de perfeccionamiento del personal directivo y el programa de instrucción del cuadro ejecutivo. Se introducirán, igualmente, programas sobre negociación y gestión de conflictos. El boletín sobre liderazgo Cedar se publica bimestralmente. El Programa de gestión y liderazgo trabaja en estrecha colaboración con el



**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					proyecto de marco de competencias (medida 3.66) para garantizar que se incorporan las competencias adecuadas a los programas P3-D2. El Programa de gestión y liderazgo también está trabajando con el SEGR (medida 3.70) para garantizar que los nuevos programas y los instructores del cuadro ejecutivo abordan la gestión del rendimiento coherentemente.
3.89	Reforzar la capacitación del personal.	01.06.2009	31.12.2011	En curso	Véanse los comentarios de la medida anterior. Además, se ha impartido capacitación sobre la gestión basada en los resultados y el SEGR en toda la Organización. Se están diseñando nuevos programas de formación, algunos de ellos para los SG, con los recursos disponibles.
3.61	Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.	23.11.2009	31.12.2010	Retraso de poca importancia	Se experimentó cierto retraso debido a la necesidad de realizar consultas internas adicionales a causa de opiniones divergentes existentes en la Organización. Mientras tanto, en diciembre de 2010 se publicaron unas directrices provisionales para fomentar la movilidad voluntaria. En la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) existen mecanismos de seguimiento y apoyo en vigor. Un grupo interdepartamental de acción

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					examinará la propuesta de política institucional a largo plazo sobre movilidad teniendo en cuenta las opiniones del HRC.
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.	23.11.2009	31.12.2011	En curso	Han entrado en vigor las políticas y la prestación de servicios de pasantías y profesionales subalternos. El primer grupo de profesionales subalternos será contratado durante el primer trimestre de 2011. Se han identificado los ámbitos que recibirán a 18 profesionales subalternos. La preselección de más de 2 500 candidatos finalizó en 2010 y las entrevistas y la presentación de las candidaturas al Comité de Selección del Personal Profesional (PSSC) están en curso.
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.	01.01.2010	31.12.2010	Finalizada en 2010	Finalizada: la delegación se hizo efectiva el 1/1/2011 (véase el apéndice D de la Sección 119 del Manual).
3.64	Mayor publicidad de las vacantes de la FAO.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Se han hecho progresos notables al respecto: (i) se ha creado una base de datos para dar mayor publicidad a las vacantes que es objeto de análisis y mejoras técnicas de manera progresiva. La distribución de anuncios de vacantes impresos cesará durante el primer trimestre de 2011. (ii) Se realizó una campaña publicitaria en los países sin representación e infrarrepresentados para atraer la atención a los anuncios de vacantes en

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					el marco del plan de acción sobre contratación. Como actividades adicionales se entablará contacto con la prensa y con los agentes de selección.
3.65	Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR.	01.01.2010	30.04.2010	Finalizada en 2010	Los procedimientos están publicados en el sitio web de la FAO.
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.	01.05.2010	30.09.2011	En curso	Se ha elaborado un detallado plan para el proyecto de marco de competencias de la FAO, cuyo fin es establecer las competencias de todo el personal de la FAO, incluidas las categorías de personal sobre el terreno. Se ha contratado a una empresa de consultoría con experiencia en el seno de las Naciones Unidas para asistir en la elaboración del marco. Las fases I y II del proyecto están en curso y finalizarán en septiembre de 2011.
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	
3.70	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.	23.11.2009	31.12.2011	En curso	El proyecto del SEGR se halla en curso; se prevé que para febrero de 2011 habrá concluido todo el ciclo del sistema destinado al personal, incluida

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					la fase de evaluación de fin de año. Al mismo tiempo el ciclo de 2011 del SEGR comenzará en enero con la fase de planificación. Se están realizando actividades de capacitación como parte del proceso de aprendizaje del SEGR. En 2009/2010 se impartió capacitación sobre las tres fases del proceso del SEGR al personal de la FAO. Además, los miembros el personal recibieron capacitación en aptitudes generales complementarias sobre cómo formular y recibir observaciones y sobre el directivo como instructor. El programa de formación del SEGR para 2011 se centrarán en dotar al personal y los directivos de las aptitudes básicas necesarias para participar más eficazmente en el proceso del SEGR y para beneficiarse de él.
3.71	Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2.	23.11.2009	31.12.2010	Se ha propuesto su supresión	El sistema de las Naciones Unidas no acepta la noción de la doble clasificación. La CSH ha indicado en diversas ocasiones que esta referencia se debería suprimir.
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.	23.11.2009	30.04.2011	En curso	La fase I del Sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos (SPIGRH) ha finalizado: se puso a prueba de modo experimental con éxito y se ha concedido acceso al mismo a los directivos superiores de departamentos y oficinas regionales, quienes ahora pueden consultar los informes de recursos humanos directamente desde sus despachos. La fase II del proyecto,

## Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					relativa al diseño de un sistema más sofisticado y completo de presentación de informes de recursos humanos, se integrará en un proyecto institucional de SIG.
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	
3.75	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.	01.01.2010	31.12.2013	Retraso de poca importancia	Se ha concedido la máxima prioridad a los avances en materia de recursos humanos en la Organización con vistas a poner en práctica nuevas iniciativas durante el bienio 2010/11. Si bien se ha influido en los cambios en materia de recursos humanos dentro del sistema de las Naciones Unidas mediante los foros usuales de la Red de recursos humanos y la CAPI, para conseguir mayores resultados habría que dedicar mucho más tiempo y recursos a este ámbito, y en la actualidad no se dispone de tiempo y recursos que se puedan desviar de la ejecución del programa interno de recursos humanos.
<b>Función del servicio de recursos humanos</b>					
7.27	Definir un nuevo papel para el servicio de recursos humanos y revisar el marco de competencias y el marco de rendición de cuentas en materia de recursos humanos.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	Se han definido nuevas funciones y existen recursos de personal y ajenos al él para la comunicación, la estrategia, la dotación de personal y la

## Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
					política de recursos humanos. Se está estableciendo la función de promoción profesional. Los procesos de selección conexos se encuentran en curso.
<b>15. PIA: Seguimiento por parte de los órganos rectores</b>					
<b>Disposiciones de seguimiento para la ejecución del PIA</b>					
4.0	Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción.			Finalizada en 2009	
<b>Seguimiento por parte de los órganos rectores</b>					
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, contará con el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas así como de los informes de la Administración.	01.01.2009	31.12.2011	En curso	
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, que presentará su informe a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones, en noviembre de 2009, adoptará colectivamente sus recomendaciones finales a la Conferencia y tomará sus decisiones por consenso, siempre que sea posible. El Comité de la Conferencia llevará a cabo su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo, los cuales recibirán contribuciones expertas directas del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y asesoramiento del Consejo según convenga. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité y participe en sus reuniones y en las de sus grupos de trabajo. Las funciones del Comité, sin perjuicio de las responsabilidades estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, son las siguientes: i) Formular a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones (2009) las siguientes recomendaciones:			Finalizada en 2009	
4.3	• El Marco estratégico, el Plan a plazo medio 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 y se llevarán a cabo con el apoyo de un Grupo de trabajo del Comité de la			Finalizada en 2009	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
	Conferencia (que recibirá aportaciones directas de expertos del Comité del Programa y el Comité de Finanzas), el respaldo de la Administración y el asesoramiento del Consejo, según proceda.				
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.			Sin consenso	La medida no se aplicó en 2009 debido a la falta de acuerdo entre los Miembros. Las negociaciones se reanudaron en 2010 y se encuentran en curso para su posible conclusión antes de la Conferencia de 2011.
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; • planes de mayor eficacia y simplificación de las oficinas descentralizadas; • planes de reestructuración de la Sede; • propuestas detalladas para reforzar la gestión financiera; • propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos			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 a la Conferencia. Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y será objeto de examen por el Consejo, según proceda.			Finalizada en 2009	
4.6a	Celebrar tres reuniones anuales como máximo del CoC-EEI en 2010-11.	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
<b>Seguimiento de la ejecución de la financiación en 2009</b>					
4.10	Establecimiento del fondo fiduciario y costo de la ejecución en 2009.			Finalizada en 2009	
4.11	Contribuir al fondo fiduciario.			Finalizada en 2009	
<b>16. Seguimiento de la gestión del PIA</b>					
<b>Mecanismos de gestión de la FAO relativos a la EEI</b>					
4.7	Establecimiento de mecanismos internos de gestión tales como:			Finalizada en	

**Anexo I – Progresos cuantitativos y análisis completo de la situación de las medidas del PIA**

	Medida del PIA integrado	Fecha de inicio prevista	Fecha de finalización prevista	Progresos realizados	Comentarios
				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).	01.01.2010	31.12.2011	En curso	
7.28	Selección y priorización de iniciativas en curso.			Finalizada en 2009	



## Anexo II – Desglose de los riesgos a nivel de proyecto del PIA

	Evaluación de riesgos				Actualizado (tras examen realizado por la Administración)			
	Verde	Ámbar	Rojo	Total	Verde	Ámbar	Rojo	Total
<b>Nivel de riesgo del programa</b>	1	2	7	10	1	6	1	8
<b>Riesgos a nivel de proyecto examinados</b>								
Proyecto del PIA	Verde	Ámbar	Rojo	Total	Verde	Ámbar	Rojo	Total
4) Movilización de recursos	1	6	3	10	1	6	3	10
5) Programa técnico de cooperación (PTC)	0	6	3	9	5	2	1	8
6) Descentralización	1	3	2	6	4	0	2	6
9c) Reforma de la administración – Traducción e impresión	1	2	5	8	2	3	3	8
11a) NICSP/FAS	2	6	3	11	2	5	2	9
11b) Tecnología de la información	5	9	9	23	7	7	6	20
13) Cambio de la cultura	2	2	9	13	2	3	8	13
RH – Acuerdo sobre la gestión del rendimiento	2	3	1	6	2	3	1	6
14b) RH – Marco de competencias	1	3	0	4	1	3	0	4
14c) RH - Movilidad	1	8	4	13	1	8	4	13
14d) RH – Otras medidas de recursos humanos	4	2	0	6	4	2	0	6
<b>Total de riesgos a nivel de proyecto examinados</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>39</b>	<b>109</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>103</b>
<b>Riesgos a nivel de proyecto aún sin examinar</b>								
1) Apoyo de la FAO a la reforma de los órganos rectores	3	4	0	7	3	4	0	7
2a) Supervisión - Auditoría	0	0	2	2	0	0	2	2
2b) Supervisión - Evaluación	2	2	1	5	2	2	1	5
3a) Programación, presupuestación, y GBR	4	9	0	13	4	9	0	13
3b) Publicación	1	3	2	6	1	3	2	6
7a) Estructura de la Sede	1	5	1	7	1	5	1	7
7b) Gobernanza interna	2	5	0	7	2	5	0	7
8) Asociaciones	1	4	2	7	1	4	2	7
9a) Reforma de la Administración - Adquisiciones	3	5	1	9	3	5	1	9
9b) Reforma de la Administración - Viajes	2	2	1	5	2	2	1	5
9d) Reforma de la Administración – Reforma de los registros	3	8	0	11	3	8	0	11
10) Manual de la FAO	3	11	0	14	3	11	0	14
12) Gestión del riesgo institucional	1	4	0	5	1	4	0	5
<b>Total de riesgos a nivel de proyecto aún sin examinar</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>
<b>Total de riesgos a nivel de proyecto</b>	<b>Verde</b>	<b>Ámbar</b>	<b>Rojo</b>	<b>Total</b>	<b>Verde</b>	<b>Ámbar</b>	<b>Rojo</b>	<b>Total</b>
	<b>46</b>	<b>112</b>	<b>49</b>	<b>207</b>	<b>57</b>	<b>104</b>	<b>40</b>	<b>201</b>

**Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA**

Contributions (USD) to IPA Trust Fund as at 23 December 2010			
Country	Type of Pledge	Amount pledged	Amount received
Austria	MOU signed 12/12/08	65,933	65,933
Australia	MOU signed on 7/04/09	111,900	111,900
Brazil	C 35 statement	100,000	100,000
Belgium	MOU signed 26/03/09	250,000	250,000
Cameroon	MoU signed 9/11/09	23,579	23,579
Chile	MOU signed 23/09/09	15,000	15,000
China	Council declaration 18/05/2010	200,000	200,000
Cyprus	Contribution	9,186	9,186
Estonia	MOU signed 31/12/08	4,000	4,000
EC	Agreement signed 6/08/09	1,388,889	1,380,814
Ecuador	Spa Version MOU sent 8/09/09		3,202
Egypt	LET/Noori/06/08/09MOU sent 14/08	20,273	20,273
Finland	MOU signed 26/05/09	557,880	557,880
France	Let/ADG-AFD/17/02/09	900,000	900,000
Gabon	C 35 statement		
Germany	MOU signed 5/12/08	906,736	906,736
Greece	C 35 statement+ transfer US\$ 4,757	91,095	91,095
Indonesia		24,705	24,705
Italy	NV received 11/02/09	1,200,000	1,200,000
Ireland	Let/ODG/29/12/08	142,638	142,638
Japan	C 35 statement		
Kenya	Payment on 27/08/09	1,616	1,616
Lithuania	MOU prepared 22/10/09	5,000	5,000
Mauritius	MOU signed 26/08/09	5,000	5,000
Mozambique	N V received 22/01/09	1,680	1,680
Netherlands	MOU signed 19/06/09	400,000	400,000
Nigeria	MOU signed 04/06/09	25,000	25,000
New Zealand	MOU signed 16/02/09	70,000	70,000
Slovakia	Contribution	44,000	44,000
South Africa	C 35 statementPayment 9/04/2010	144,777	144,777
Spain	LET/DG/28/09/09	650,888	650,888
Sweden	MOU signed 4/09/09	164,090	164,090
Switzerland	2 MOUs signed28/01/09	301,434	301,434
Thailand	MOU signed 16/09/09	50,000	50,000
Turkey	Contribution received 17/11/09	60,000	60,000
United Rep.of Tanzania	MOU signed 25/03/09	19,975	19,975
United Kingdom	MOU signed 22/09/09	541,480	541,480
United States	Let Glover/Nelson 24/08/09	500,000	500,000
Vietnam	NV received 08/05/09 MOU sent 21/05	5,000	
Zambia	Payment on 16/09/09	10,000	10,000
Transfer IEE Trust Fund		774	774
<b>TOTAL</b>	<b>36 PLEDGES</b>	<b>9,012,528</b>	<b>9,002,655</b>

## Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA

Programa del PIA en 2012-13 millones de USD		Costo de inversión	Recurrentes		Total
Áreas temáticas – Proyectos y medidas			Costas	Ahorros	
Total del Programa del PIA		16.61	31.18	-8.29	39.50
Gestión basada en los resultados		1.40	2.14		3.54
Proyecto 3a: Reforma de la programación, la presupuestación y la gestión basada en los resultados		1.40			1.40
	Medida 1.8 - Primer informe sobre el rendimiento de la Organización con arreglo al nuevo sistema basado en los resultados, correspondiente al bienio 2010-11 (en 2012)				
	Medida 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				
	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	1.40			1.40
	Medida 6.2 - Destinar el 5% del presupuesto a los Directores Generales Adjuntos para labores interdisciplinarias				
Proyecto 4: Movilización y gestión de recursos			1.34		1.34
	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, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente predecible (véanse también los párrafos 8 y 33), y:		0.32		0.32
	Medida 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 de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que		1.02		1.02

## Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA

	ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes				
<i>Proyecto 12: Gestión de riesgos institucionales</i>			0.80		0.80
	Medida 3.54 - Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (Institucionalizar la GRI)		0.80		0.80
<b>Recursos humanos</b>		<b>1.90</b>	<b>14.50</b>	<b>-1.12</b>	<b>15.28</b>
<i>Proyecto 14: Recursos humanos</i>		1.90	14.50	-1.12	15.28
	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		0.28		0.28
	Medida 3.60 - Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión		1.60		1.60
	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		2.80		2.80
	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		5.30		5.30
	Medida 3.64 - Mayor publicidad de las vacantes de la FAO		0.40		0.40
	Medida 3.66 - Revisar los perfiles de competencias de todas las categorías profesionales incluidos los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas	1.90			1.90
	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		1.40		1.40
	Medida 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				
	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		2.72	-1.12	1.60
<b>Cambio de cultura</b>		<b>2.30</b>			<b>2.30</b>
<i>Proyecto 13: Cambio de cultura</i>		2.30			2.30
	Medida 3.32 - Aplicación de la visión	2.30			2.30

## Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA

Descentralización y asociaciones (Funcionamiento como una organización)		1.14	1.72		2.86
<i>Proyecto 6 - Descentralización</i>		0.74			0.74
	Medida 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				
	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	0.74			0.74
<i>Proyecto 8: Asociaciones</i>		0.40	1.72		2.12
	Medida 3.109 - Puesta en marcha y puesta en práctica de una estrategia renovada en lo que respecta a las asociaciones con la sociedad civil, así como la estrategia relativa a las asociaciones con el sector privado. Empezar una evaluación y hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con la sociedad civil y con el sector privado. Impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con el sector privado y con asociaciones de la sociedad civil	0.40	1.20		1.60
	Medida 3.110 - La puesta en marcha y la aplicación de estrategias institucionales de asociación de conformidad con el Marco Estratégico de la FAO. Un mayor fortalecimiento en la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas, incluida la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas que tienen su sede en Roma. Elaboración y ejecución de programas de actividades de capacitación para todas las asociaciones institucionales. Preparación y difusión de material de comunicación		0.48		0.48
	Medida 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 con respecto a:				
	Medida 3.112 - a) Las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo				
	Medida 3.113 - b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del Examen exhaustivo)				
	Medida 3.114 – c) Funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación				

## Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA

	Medida 3.115 - Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances				
	Medida 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				
	Medida 3.117 - Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO		0.04		0.04
<b>Administración eficiente</b>		<b>6.49</b>	<b>7.18</b>	<b>-7.17</b>	<b>6.50</b>
<i>Proyecto 3b – Publicación en todos los idiomas de la FAO</i>					
	Medida 3.57 - Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino				
<i>Proyecto 9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión</i>		2.33	1.58	-6.03	-2.12
	Medida 3.48 - Aplicación del Plan de acción				
	Medida 7.6 - Nuevo modelo de adquisiciones para gestionar las fases iniciales de las acciones de compra	0.33	1.40	-0.03	1.70
	Medida 7.7 - Pasar de una gestión de los vendedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación)				
	Medida 7.8 - Dotación de poderes a los oficiales regionales y locales para gestionar las adquisiciones	0.90		-0.01	0.89
	Medida 7.9 – Transferencia de actividades al CSC			-0.27	-0.27
	Medida 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				
	Medida 7.14 - Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas	0.10		-1.76	-1.66
	Medida 7.15 -Iniciativa conjunta de contratación - Viajes			-0.90	-0.90
	Medida 7.16 - Definir un plan para la gestión de los registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos	1.00		-2.46	-1.46
	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		0.18	-0.60	-0.42
<i>Proyecto 11a - NICSP</i>				-2.28	

**Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA**

	Medida 3.42 - Implantar procesos nuevos o actualizados para apoyar el registro, la contabilidad y el control de las transacciones financieras en las oficinas descentralizadas así como la presentación de informes al respecto. Dichos procesos abarcan la política, los procedimientos y los nuevos sistemas que abordan colectivamente los requisitos operativos para apoyar la tramitación de transacciones financieras en las oficinas descentralizadas.				
	Medida 7.24 - Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto				
<b>Proyecto 11b – Tecnología de la información</b>		<b>4.16</b>	<b>5.60</b>	<b>-1.14</b>	<b>8.62</b>
	Medida 3.90 - Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas		5.00		5.00
	Medida 7.0 – Refuerzo de la gobernanza de la 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		0.36	-0.76	-0.40
	Medida 7.11 - Reducir las impresoras multifunción			-0.38	-0.38
	Medida 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 mantener relaciones con sus colegas para complementar los sistemas oficiales para el flujo de información y resolver problemas		0.24		0.24
	Medida 7.25 - Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA	3.16			3.16
	Medida 7.26 – Diseño del sistema de gestión de la información	1.00			1.00
<b>Reforma de la gobernanza</b>		<b>0.20</b>	<b>5.64</b>		<b>5.84</b>
<b>Proyecto 1: Reforma de los órganos rectores</b>		<b>0.20</b>	<b>2.32</b>		<b>2.52</b>
	Medida 2.19 -El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de longitud 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 el examen del programa y el presupuesto:		0.50		0.50
	Medida 2.20 – Se celebrarán períodos breves de sesiones adicionales o reuniones oficiosas		0.40		0.40
	Medida 2.22 - El informe del Consejo constará de resoluciones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas)				

**Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA**

Medida 2.32 - f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO		0.50		0.50
Medida 2.47 – iii) En las sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto		0.12		0.12
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		0.40		0.40
Medida 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
Medida 2.66 - La Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de aprobación política o mayor resonancia		0.10		0.10
Medida 2.69 - Empezar 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 de la FAO y conservan una línea de notificación con ella				
Medida 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:				
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 notificación respectivas);				
Medida 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				
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	0.20			0.20
Medida 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:				



## Anexo IV – Fondo fiduciario de apoyo al PIA

	Medida 2.100 - e) 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				
<i>Proyecto 2. Supervisión</i>			3.32		3.32
	Medida 2.78 - Presupuesto para evaluación: El presupuesto para evaluación con cargo al Programa ordinario (PO) se incrementará hasta el 0,8 % del presupuesto total para el PO (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP se asignará íntegramente a la oficina de evaluación. Tomando como base el bienio 2008-09, las necesidades ascenderían a 3,2 millones de USD. En el proyecto de PTP se proponía llegar hasta la mitad de esta suma en 2010-11. A fin de reducir el riesgo relativo a la ejecución en el primer bienio, en el proyecto final de PTP se prevé la financiación de un tercio solamente del incremento, esto es, 1,1 millones de USD en 2010-11. El saldo debería financiarse en el PTP para 2012-13		1.10		1.10
	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		0.30		0.30
	Medida 3.33 - Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal		0.96		0.96
	Medida 3.36 - a) Nombramiento del Mediador		0.96		0.96
<i>Proyecto 7b – Gobernanza interna</i>					
	Medida 7.5 - Revisión del papel de los comités internos y reducción de su número. Realizado como parte de las actividades de las líneas de trabajo. La fase 2 refuerza esta recomendación				
<i>Proyecto 10: Manual de la FAO</i>					
	Medida 7.22 - Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO, y actualizar y publicar un marco simplificado, para que el personal destinado en cualquier sitio pueda comprender y cumplir las normas de la FAO				
<b>Apoyo a la gestión</b>		<b>3.18</b>			<b>3.18</b>
<i>Proyecto 16 - Gestión del programa del PIA</i>		2.35			2.35
	Medida 4.9 – Unidad de apoyo al proyecto y programa del PIA	2.35			2.35
<i>Proyecto 17 – Comunicaciones del PIA</i>		0.83			0.83
	Medida 4.9 – a) Comunicaciones del PIA a los empleados	0.72			0.72
	Medida 4.9 – Comunicaciones del PIA a los Miembros	0.11			0.11