

Proyecto de informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO

Índice

Prólogo del Presidente

Mensaje del Director General

Siglas

I. Introducción

II. Aplicación general del PIA

- A. Progresos cuantitativos**
- B. Ciclo del programa de reforma**
- C. Esferas intersectoriales de aplicación del PIA**
 - 1. Gestión eficaz del riesgo
 - 2. Comunicación orientada
 - 3. Refuerzo de la capacitación y promoción del cambio de la cultura
 - 4. Prioridad a la obtención de beneficios

III. Principales ámbitos prioritarios en el proceso de cambio

- A. Gestión orientada a la consecución de resultados**
 - 1. Establecimiento de las prioridades de la labor técnica de la Organización
 - 2. Movilización de recursos
 - 3. Gestión del riesgo institucional
- B. Funcionamiento unificado de la Organización**
 - 1. Visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas
 - 2. Estructura de la Sede
 - 3. Asociaciones
 - 4. Delegación de competencias a las oficinas descentralizadas
- C. Recursos humanos**
 - 1. Marco estratégico de recursos humanos
 - 2. Formación del personal
 - 3. Contratación
 - 4. Marco de competencias
 - 5. Evaluación del rendimiento
 - 6. Apoyo al sistema de recursos humanos
- D. Mejora de los sistemas administrativos y de gestión**
 - 1. Revisión del Manual de la FAO
 - 2. Mejora de la red de tecnología de la información
 - 3. Iniciativas relacionadas con las compras y las contrataciones
 - 4. Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
 - 5. Proyecto de modernización de la gestión de los registros
- E. Gobernanza y supervisión eficaces**
 - 1. Carta de la Oficina de Evaluación
 - 2. Comité de Ética
 - 3. Programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores
 - 4. Reglamentos de los órganos rectores
 - 5. Procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General

F. Financiación y gastos del programa del PIA en el bienio 2010-11**IV. El camino por recorrer****A. El programa del PIA en 2012-13****B. Disposiciones para el seguimiento por parte de los órganos rectores****Apéndices**

- Apéndice 1: Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO
- Apéndice 2: Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en 2010-11 (miembros de la Mesa, calendario de reuniones)
- Apéndice 3: Informe de la Administración sobre la aplicación del PIA en 2010-11.

SIGLAS

Prólogo del Presidente

Mensaje del Director General

I. Introducción

1. Los predecesores del actual Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), establecidos respectivamente en 2007 y 2008, recibieron de la Conferencia mandatos complejos que abarcaban una vasta gama de cuestiones relacionadas con la renovación de la FAO, inicialmente centrados en la elaboración del Plan inmediato de acción (PIA) y, sucesivamente, en la finalización de los trabajos sustantivos pendientes en el marco del PIA y la supervisión de su ejecución durante el primer año. Los comités previos contaban con la asistencia de tres grupos de trabajo, que se reunían con frecuencia para tratar cuestiones específicas relacionadas con sus respectivos ámbitos de atención. Por consiguiente, los informes presentados por el CoC-EEI a la Conferencia en sus períodos de sesiones 35.º y 36.º, respectivamente en 2008 y 2009, eran relativamente largos e incluían extensos anexos. En el bienio en curso, al tener el mandato del CoC-EEI un alcance más limitado, su informe de 2011 resulta algo más corto.

2. El actual mandato del CoC-EEI se enunció en la resolución 4/2009 de la Conferencia, que se reproduce en el Apéndice 1, mientras que las disposiciones organizativas adoptadas por el Comité figuran en el Apéndice 2. La función primordial del CoC-EEI en 2010-11 consistía en garantizar la continuidad de la supervisión y orientación del proceso de renovación mediante la supervisión general y el seguimiento de la aplicación del PIA, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y de sus comités. En este sentido cabe destacar la función complementaria que desempeña, en la esfera de las reformas de la gobernanza, el Grupo de trabajo de composición abierta sobre medidas dirigidas a aumentar la eficacia de los órganos rectores, incluida la representación (GTCA). El informe del GTCA también se ha presentado a la Conferencia; el presente documento remite, cuando procede, a las cuestiones conexas abordadas por dicho Grupo.

3. Además de esta interrelación con el GTCA, el CoC-EEI era consciente de la necesidad de tener debidamente en cuenta las deliberaciones de los órganos rectores que tienen consecuencias en el proceso de renovación, en particular la orientación proporcionada por el Consejo, el Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos sobre cuestiones relacionadas con la aplicación del PIA. Se ha mantenido una estrecha interacción con estos órganos, facilitada por el Presidente del CoC-EEI también en su calidad de Presidente Independiente del Consejo. Análogamente, el CoC-EEI ha aprovechado el trabajo de las conferencias regionales celebradas en 2010, y lo ha orientado, en lo que atañe a las implicaciones del PIA en el plano regional. Habiendo asistido a las cinco conferencias regionales, el Presidente Independiente del Consejo ha desempeñado una función clave de coordinación en este ámbito.

4. En el curso del bienio 2010-11, el Director General y la Administración han seguido brindando su firme apoyo al trabajo del CoC-EEI, y el personal de la FAO ha dado una demostración ulterior de su compromiso constante con la renovación de la Organización. Se han adoptado iniciativas adicionales para avanzar en la aplicación del PIA, en particular el establecimiento de una Junta del Programa del PIA con el fin de fortalecer la supervisión interna y respaldar las decisiones ejecutivas, que cuenta con la asistencia de una sólida Unidad de Gestión del PIA.

5. En el desempeño de su función de seguimiento, el CoC-EEI examinó los componentes clave de la aplicación del PIA, cuyos elementos esenciales se describen en este informe. Al mismo tiempo, otros órganos rectores realizaron un examen más exhaustivo de una serie de importantes actividades subyacentes, que también se reflejan en el informe. En la sección que sigue se proporciona, por tanto, un panorama general de la aplicación del PIA, incluidos los beneficios logrados y la gestión de los riesgos, y se abordan asimismo importantes cuestiones intersectoriales como el cambio de la cultura y la comunicación. El propósito de la Sección III es ilustrar en forma concisa las novedades principales en el proceso de cambio que ha experimentado la Organización durante el período examinado, analizadas con un criterio temático. Por último, en la Sección IV se esboza el camino por recorrer

mediante una breve descripción de los pasos futuros del proceso de renovación en el marco del programa del PIA para 2012-13, incluidas las disposiciones relativas al seguimiento por parte de los órganos rectores.

II. Aplicación general del PIA

A. Progresos cuantitativos

2010-11

6. En las reuniones que celebró en 2010-11, el CoC-EEI examinó informes sobre los progresos relacionados con aspectos cualitativos y cuantitativos de la aplicación del PIA. El Cuadro 1 ilustra los progresos cuantitativos logrados hasta el final de 2010 en relación con el programa para 2010-11, además de ofrecer una visión de los avances globales realizados desde 2009.

Cuadro 1: Progresos en la aplicación de las medidas del PIA

Calificación	Programa para 2010-11 (al final de 2010)	
	Medidas	
Concluida	25	16 %
La aplicación se halla <i>en marcha</i> de acuerdo con los plazos previstos	102	66 %
Se registran <i>retrasos menores</i> en la aplicación, pero se han determinado las medidas correctivas	15	10 %
<i>Grandes retrasos</i> ponen en peligro la aplicación eficaz dentro de los plazos previstos	0	
Otros	12	8 %
Total 2010-11	154	100 %

7. El CoC-EEI observó que de las 154 medidas del PIA comprendidas en el programa para 2010-11, en 2010 se habían concluido 25 (el 16 %). Aunque esta tasa de finalización era más baja que la de 2009, correspondía a los progresos previstos, considerando que muchas medidas del PIA, por su carácter amplio y complejo, se finalizarán más adelante en 2011 o continuarán en 2012-13.

8. Otros 102 medidas (el 66 %) se hallaban en marcha y previsiblemente terminarían de ejecutarse en el plazo previsto, mientras que 15 medidas (el 10 %) experimentaban retrasos menores y ninguna experimentaba grandes retrasos. Por último, 12 medidas (el 8 %) se clasificaron en la categoría “otros”, que comprende las de carácter “continuo”, sobre las que los Miembros aún no habían alcanzado un consenso, y las que la Administración había dejado “en suspenso”.

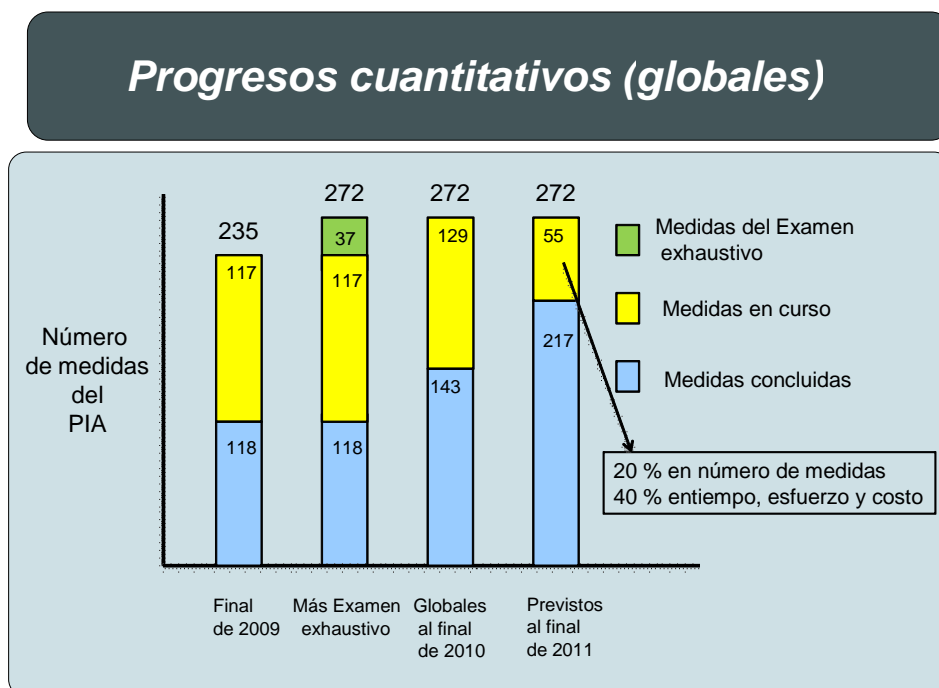
9. De las 102 medidas cuya ejecución marchaba según lo previsto, se preveía que 74 se concluirían para el final de 2011, fecha en la que se tendrían que haber completado 99 de las 154 medidas del programa para 2010-11.

Progreso global

10. La Figura 1 ilustra los progresos realizados en la aplicación del PIA desde 2009. En ese año se concluyeron 118 de las medidas contempladas inicialmente en el PIA. En el cuarto trimestre de 2009, el PIA original, que comprendía 235 medidas, se integró con las 37 recomendaciones resultantes del Examen exhaustivo, obteniéndose así un programa integrado del PIA que constaba de 272 medidas. Las 25 medidas concluidas en 2010, más las 118 completadas en 2009, dan un total de 143 medidas concluidas al final de 2010.

11. Añadiendo las otras 74 medidas que se espera queden concluidas en 2011, se obtuvo la previsión de 217 medidas (del total de 272) concluidas para el final de 2011. Las 55 medidas que se arrastrarán al bienio 2012-13 representan el 20 % si se considera el número de medidas pendientes, si bien corresponden al 40 % del volumen de trabajo total desde el punto de vista del esfuerzo, el tiempo y los costos pendientes al tratarse de las medidas más amplias y más complejas del PIA.

Figura 1: Progresos cuantitativos realizados en la aplicación del PIA



12. Estos indicadores cuantitativos del número de medidas del PIA concluidas o en marcha solo dan una indicación parcial de los progresos, debido a la gran variación en la entidad, el alcance y la complejidad de las diversas medidas del PIA. Solo se podría ofrecer un cuadro completo considerando el ciclo global del programa de reforma, los progresos en las esferas intersectoriales, que son fundamentales para el éxito global, y los logros y beneficios obtenidos en los principales ámbitos del programa de reforma.

B. Ciclo del programa de reforma

13. El CoC-EEI tomó nota de la presentación de la Administración en la que se había utilizado la “curva J” para ilustrar las repercusiones de un gran programa de cambio en los resultados globales de la Organización. Era habitual que se experimentara un efecto negativo a corto plazo en comparación con las expectativas de los interesados directos de lograr mejoras inmediatas en los resultados de la Organización.

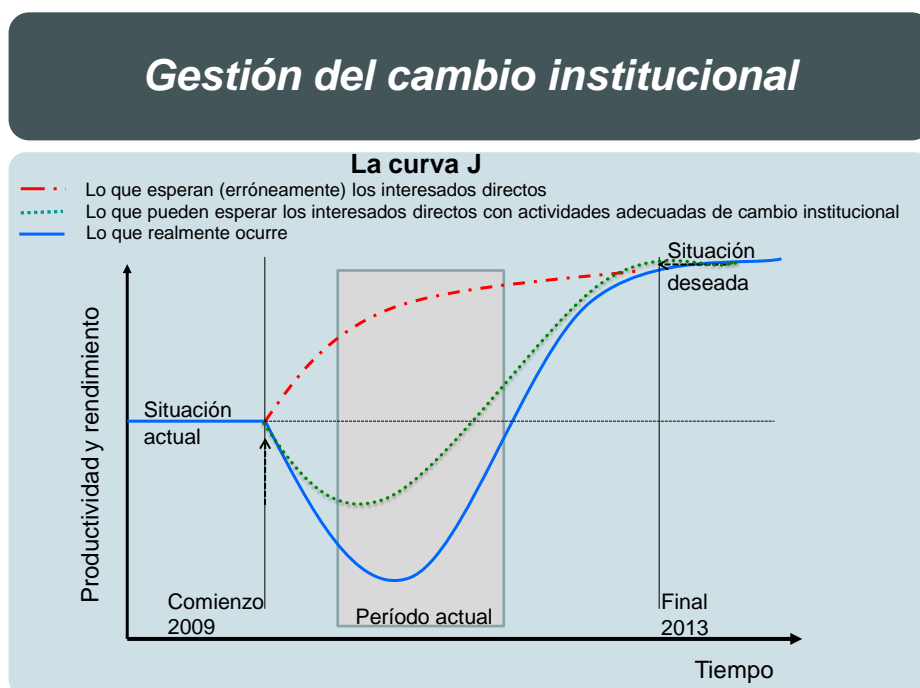
14. Dentro del marco temporal del PIA, el punto de partida era el comienzo de 2009 y la fecha conclusiva el final de 2003, mientras que el rectángulo sombreado —correspondiente al período actual— indicaba en qué punto de la “curva J” se hallaba la FAO entre finales de 2010 y mediados de 2011, según muestra la Figura 2. El proceso de renovación de la FAO, al ser la reforma más amplia que se haya emprendido dentro del sistema de las Naciones Unidas, comprende una serie de grandes iniciativas que en otras organizaciones quizás constituirían la totalidad del programa de reforma. Cada una de estas iniciativas tiene su propia “curva J”, con diferentes puntos de partida y de finalización y niveles diferentes de riesgos y beneficios.

15. Como observaron los miembros, son ejemplos de esas iniciativas:

- el proyecto de descentralización del Programa de Cooperación Técnica (PCT), que acababa de superar el momento más crítico del período de trastornos y comenzaba a recorrer un camino ascendente;

- el proyecto relativo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), que no había llegado al potencial período de trastornos ya que solo se concretaría después del final de 2012 con la activación del nuevo sistema;
- el proyecto de gestión basada en los resultados, que solo comenzaría a proporcionar todos sus beneficios después de uno o dos bienios de plena aplicación, al ser este el lapso que normalmente se requiere para aplicar, supervisar y evaluar un marco complejo basado en resultados y elaborar un informe al respecto;
- el Equipo de adquisición y contratación conjuntas de los tres organismos con sede en Roma, que no había tenido repercusiones negativas y ya había proporcionado algunos de los beneficios previstos en términos monetarios;
- las medidas destinadas a aumentar la conectividad, por lo que hace a las telecomunicaciones, en toda la Organización, que ya habían permitido a 56 oficinas descentralizadas disponer de un acceso más rápido a las aplicaciones institucionales y de una vasta gama de aplicaciones de nueva generación, como servicios de videoconferencia y herramientas de intercambio de conocimientos y colaboración.

Figura 2: Efectos de los grandes programas de cambio en el rendimiento de la Organización y retos que plantean



C. Esferas intersectoriales de aplicación del PIA

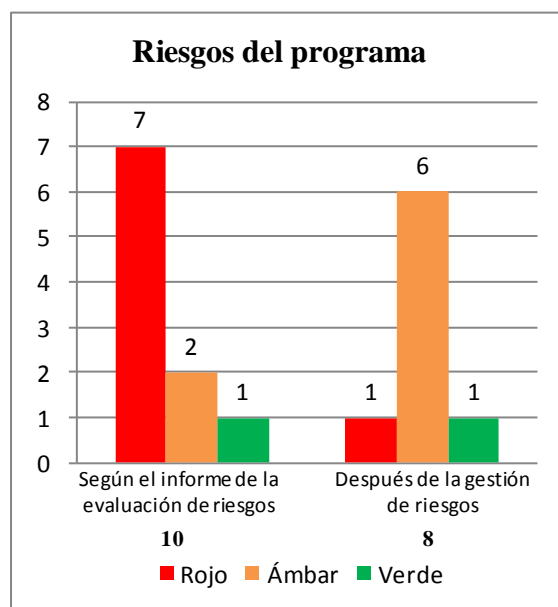
16. Además de mostrar la falta de correspondencia entre las expectativas iniciales de los interesados directos y la realidad, la “curva J” indicó los principales retos con que se enfrenta la Organización. A fin de lograr los beneficios tangibles que el programa del PIA se había propuesto obtener, se consideró importante abreviar lo más posible el período de trastornos y limitar los efectos adversos a corto plazo sobre los resultados. En relación con esto se destacó que los procesos de gestión del cambio institucional debían abarcar cuatro esferas intersectoriales de atención prioritaria, a saber: gestión eficaz del riesgo; comunicación orientada; fortalecimiento de la capacitación; facilitación del cambio de cultura; y enfoque centrado en la realización de beneficios.

1. Gestión eficaz del riesgo

17. Durante 2010 se llevó a cabo un importante examen de evaluación de riesgos. En el plano de los programas, el examen puso de relieve los riesgos relacionados con la gobernanza interna del programa del PIA. Como resultado de ello se adoptaron medidas inmediatas. Se estableció una Junta del programa del PIA compuesta por los dos directores generales adjuntos y otros altos directivos y presidida por el Director General Adjunto (Operaciones). La Junta, que se reunió con periodicidad semanal para ejercer una supervisión general, pudo así establecer las prioridades del programa de 2012-13 en cuanto a la sostenibilidad a largo plazo de las reformas, la calidad de los proyectos, la disciplina financiera y la correspondencia con la capacidad de cumplimiento de la Organización.

18. El CoC-EEI tomó nota también de las medidas adicionales que se habían introducido con el fin de aumentar la eficacia de la gobernanza, incluida la asignación de la responsabilidad de la gestión de los programas a una nueva Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la de las comunicaciones del PIA a la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores. Los efectos de estas medidas en la gestión de los riesgos del programa se resumen en la Figura 3, que muestra una reducción del número de riesgos y también una disminución de su carácter crítico al pasar de riesgos mayores (en rojo) a riesgos menores (en verde).

Figura 3: Progresos logrados respecto de los riesgos del programa



19. En la evaluación también se destacaron los riesgos en el nivel de proyectos. Los miembros observaron que se había dado la prioridad más elevada a abordar los riesgos de aquellos proyectos de los que dependían muchos otros, porque cualquier fracaso en ellos tendría un efecto “en cascada” en numerosos otros campos del programa del PIA. Los párrafos que siguen contienen ejemplos de esos riesgos y de las medidas adoptadas para abordarlos.

20. La evaluación de riesgos indicó las tres áreas principales de las que dependen muchos otros proyectos, a saber: la aplicación de la versión 12 de Oracle (R12); ii) la iniciativa destinada a aumentar la capacidad de conectividad de las telecomunicaciones en toda la Organización; y iii) la capacidad de las oficinas descentralizadas, especialmente las oficinas en los países, para asumir un papel más destacado sin contar con recursos y apoyo adicionales.

21. El mayor riesgo relacionado con la actividad de Oracle R12 era que las unidades operativas pudieran no proporcionar al proyecto suficiente apoyo para la experimentación y aceptación por los usuarios, en un período en el que se preveían muchas otras actividades de cambio. La formulación de un enfoque sinérgico para abordar los proyectos de Oracle y de las NICSP había permitido mitigar el

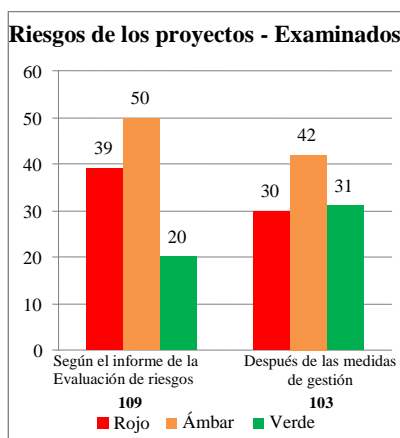
riesgo gracias al alcance potenciado del nuevo proyecto y a la eficiencia que se derivaba de este enfoque especialmente en los ámbitos de la experimentación y aceptación por los usuarios, lo que también reduciría los riesgos mediante un planteamiento más coherente de la gestión y la gobernanza interna.

22. Los riesgos vinculados al aumento de la conectividad de las telecomunicaciones incluían la necesidad de asegurar una financiación adecuada de los costos de funcionamiento conexos, así como el uso eficaz de la anchura de banda de la FAO. Las necesidades de financiación se habían tenido en cuenta en la formulación del programa del PIA para 2012-13 y en la preparación del Programa de trabajo y presupuesto (PTP). Otros riesgos se gestionaron a través de medidas como el empleo de procedimientos de registro y certificación para aumentar el conocimiento de las aplicaciones de trabajo que utilizan la red, así como la aplicación de medidas de control y gestión de la anchura de banda.

23. Puesto que varias actividades del PIA comportaron la delegación de competencias de la Sede en las oficinas descentralizadas respecto de decisiones y procesos que antes tenían lugar en la Sede, el proceso de descentralización comportaba riesgos de: capacidad insuficiente en las oficinas descentralizadas; reemplazo de un funcionamiento unificado efectivo por una situación en que las cinco oficinas regionales trabajan en forma independiente entre sí y de la Sede; desvinculación del personal técnico de las Oficinas Regionales y Subregionales respecto de la base de conocimientos global de la Organización. Estos riesgos se habían tomado en cuenta al formular la visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, en la que se recomendó la prestación de servicios unificados de toda la FAO y un empleo innovador de los recursos extrapresupuestarios para vincular los recursos de las oficinas en los países a la ejecución de los proyectos.

24. Se observó que las medidas introducidas habían determinado una disminución del número de riesgos que afectaban a la aplicación del PIA, así como una reducción de su carácter crítico gracias a la transición de riesgos más altos (en color rojo) a más bajos (en verde), según ilustra la Figura 4. Era este un proceso constante mediante el cual los jefes de proyectos seguirían supervisando las listas de riesgos, y remitiendo los riesgos mayores al examen de la Junta del programa del PIA.

Figura 4: Progresos logrados respecto de los riesgos de los proyectos



2. Comunicación orientada

25. Se reconoció que una comunicación orientada era determinante para la ejecución eficaz del PIA, y que tanto los Miembros y el personal de la FAO como las audiencias externas eran importantes para la actividad de comunicación sobre la reforma.

26. Se observó que a fin de motivar al personal a vivir y trabajar con el cambio, sosteniendo así a su Organización en un momento crítico de su historia, era preciso brindarle regularmente información comprensible sobre la forma en que estaba cambiando la FAO y lo que requería de sus empleados. El

objetivo era asegurar la identificación de estos con la misión de la Organización y con sus metas mundiales, marco estratégico, visión y valores, así como con las reformas del PIA. A tal efecto era fundamental que en la comunicación con el personal se escucharan sus opiniones y aportaciones de los empleados, y que se modelaran en consecuencia los canales y el contenido de la comunicación.

27. Tal como ilustra la Figura 5, el marco relativo a la comunicación con el personal incluía tres esferas principales estrechamente vinculadas al cambio de cultura de la Organización: 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*, destinada a llegar al personal con una comunicación orientada; y iii) *Trabajar juntos*, que hacía hincapié en el diálogo y la solución conjunta de los problemas en toda la Organización en respaldo de un cambio duradero.

Figura 5: Marco de comunicación y participación



28. Una actividad importante en el marco de *Se te escucha* fue la elaboración de la primera encuesta de todos los empleados relativa a la renovación de la FAO, que **el Director General presentó el 18 de enero de 2011**. Los temas de la encuesta fueron el conocimiento y las actitudes de los empleados en relación con la FAO en su conjunto, el entorno y las relaciones de trabajo, la comprensión del esfuerzo de reforma y su apoyo al mismo, y las necesidades de comunicación de los empleados. La encuesta proporcionó puntos de referencia para el seguimiento de las reacciones y opiniones de los empleados en los años venideros con respecto de los cambios del PIA, así como para mejorar la comunicación con el personal. **En su calidad de “patrocinador” de la encuesta, el Director General Adjunto (Operaciones)** se hizo cargo de la preparación de informes sobre ella así como del seguimiento de sus resultados con la Administración, los empleados y los Miembros. Una fase de acción posterior a la encuesta permitió capitalizar sus resultados y los conocimientos que había aportado, que ofrecían una orientación significativa sobre los conocimientos, las actitudes y la voluntad de cambio de los empleados y sobre los canales de comunicación más eficaces.

29. Entre las actividades emprendidas en el marco de *Se te mantiene informado* pueden citarse la puesta al día de las páginas de la Intranet sobre la renovación de la FAO con artículos de noticias y entrevistas en vídeo a directores de proyectos del PIA; el tratamiento de temas referentes a la renovación (p. ej.: el sistema de gestión y evaluación del rendimiento (SEGR), la gestión basada en resultados, la descentralización, la reestructuración de la Sede, el cambio de cultura) en el boletín de noticias en línea de los empleados *FAO InTouch*, y la elaboración de una estructura para sesiones informativas en vivo destinadas al personal sobre diferentes temas de la renovación.

30. En el marco de *Trabajar juntos*, en 2010 se introdujo un día del personal de carácter anual en el que se reunirán todos los empleados para adquirir un mayor conocimiento sobre el trabajo de los demás. Entre las otras actividades que se realizaron cabe destacar: seminarios de revisión por homólogos como parte de los ejercicios de planificación basados en los resultados; seminarios de creación de capacidad en apoyo de empleados y administradores para la adopción del nuevo SEGR; seminarios moderados con directores de proyectos del PIA con el fin de articular los mensajes principales y los beneficios de los proyectos; actividades selectivas de comunicación y compromiso para informar y comprometer a los empleados con respecto a los futuros cambios derivados del proyecto de las NICSP.

31. En 2010 continuó la comunicación con los Miembros a través de boletines periódicos que daban información actualizada sobre diferentes proyectos del PIA, la publicación de información relacionada con la renovación en las páginas de Internet sobre la reforma de la FAO y en el sitio web de los Representantes Permanentes, así como algunas sesiones informativas oficiosas para los Representantes Permanentes ante la FAO.

3. Refuerzo de la capacitación y promoción del cambio de la cultura

32. El CoC-EEI hizo observar que, según lo exigido en el PIA, se habían orientado recursos importantes a actividades relacionadas con el perfeccionamiento del personal, que se detallan en la Sección III, por su carácter fundamental para ayudar a gestionar el cambio.

33. La capacitación para la gestión del cambio resultó también un instrumento esencial a fin de proporcionar a los administradores los conocimientos para gestionar con eficacia el proceso de cambio y facilitar el cambio de cultura en toda la Organización.

34. Desde el comienzo de la realización del PIA, la FAO había emprendido un amplio proceso de cambio de la cultura organizativa a partir del establecimiento de un Equipo de Cambio de la Cultura apoyado por un moderador externo. El Equipo de Cambio de la Cultura había realizado una tarea de sensibilización sobre el cambio de cultura y desarrollado una serie de actividades de compromiso de los empleados para estimular una amplia adhesión al cambio. Estas actividades culminaron en la publicación de la declaración sobre la visión interna de la FAO en noviembre de 2009 y en propuestas de cambio de cultura en lo referido a un entorno de trabajo inclusivo, las recompensas y el reconocimiento, y las perspectivas de carrera. Los procesos participativos utilizados para elaborar la Declaración de la visión interna y las propuestas de cambio de la cultura habían resultado innovadores en la FAO y su onda expansiva se estaba haciendo sentir en toda la Organización.

35. A lo largo de 2010 continuaron las actividades en la misma línea inclusiva, promovidas por un nuevo Equipo del Cambio de Cultura y los elementos relacionados con el cambio de cultura destacaron en muchas actividades relacionadas con el PIA. Ello se puso de manifiesto con un mayor uso de procesos participativos para la planificación del trabajo y la toma de decisiones, por el mayor número de actos promovidos, el mayor grado de información y puesta en común de los conocimientos, y los renovados esfuerzos por mejorar las comunicaciones internas. A continuación pueden verse algunos ejemplos:

- las interacciones entre los empleados ocupados en la preparación de los planes de trabajo bienales en el contexto del nuevo marco basado en resultados contaron con el apoyo de seminarios de departamento u oficina, reuniones de equipos de estrategia y un intenso proceso de examen por homólogos, lo que constituye un indicador claro de un cambio en la mentalidad en aras de una mayor inclusividad y un sentido compartido de responsabilidad y rendición de cuentas en función de los resultados entre administradores y empleados, quedando vinculados los acuerdos individuales relativos al SEGR con los planes de trabajo de las unidades.
- se establecieron equipos del cambio de impulso local tanto en las oficinas descentralizadas como en la Sede. Por ejemplo, en el Departamento Económico y Social (ES) se había creado un “equipo orientador” para centrarse no solo en lo que hacía el personal (resultados de unidad que contribuyen a los resultados de la Organización), sino también en la manera de colaborar para obtener los resultados. El ES había personalizado asimismo su propia declaración de “misión,

visión y valores del ES” a fin de orientar la contribución que realizaría el ES a los objetivos más amplios de la FAO.

- los dos Directores Generales Adjuntos reunieron un seminario de directivos con el fin de determinar los puntos de partida para la colaboración entre el Departamento de Cooperación Técnica y los otros departamentos técnicos. Entre sus resultados pueden citarse un marco convenido para afrontar la escasez de agua y aportaciones a un marco de gestión de las crisis en la cadena alimentaria. Se trató del primer seminario de directivos con moderador de su clase en la FAO, otro indicador de una cultura en proceso de cambio hacia una mayor colaboración y un aumento del trabajo multidisciplinar.
- al estar la gran mayoría de empleados de operaciones de emergencia y rehabilitación destinados en las oficinas descentralizadas, la División de Emergencias de la FAO se benefició de las mejoras en la infraestructura de TI a fin de establecer un “grupo de acción” compuesto de empleados de las oficinas descentralizadas y de la Sede a fin de elaborar conjuntamente su nueva estrategia para las operaciones de emergencia;
- tras la publicación de la Declaración de la visión interna de la FAO, la nueva tecnología de transmisión por la web modificó la forma de organizar actos en la Sede con la inclusión de las oficinas descentralizadas en actos de toda la Organización en todos los casos posibles.

36. Desde una perspectiva de gobernanza, los Miembros observaron que estaba surgiendo una cultura más inclusiva mediante la integración de las conferencias regionales en la estructura de los órganos rectores, ya que las recomendaciones de aquellas empezaban a influir en la adopción de decisiones sobre las orientaciones estratégicas de la Institución. Por ejemplo, en 2010 las conferencias regionales realizaron aportes sobre el establecimiento de prioridades en 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.

37. A partir de enero de 2011 se elaboró un marco para realizar el cambio de cultura en la FAO poniendo de relieve la necesidad de una alineación completa de y con todos los proyectos del PIA, el compromiso pleno de la dirección de la FAO como promotora del cambio y la elaboración de indicadores basados en datos concebidos con el fin de medir periódicamente el avance hacia la deseada nueva cultura de la Organización.

38. Se reconoció que, mediante estos nuevos mecanismos, estaban apareciendo cambios concretos en la cultura de la FAO. Los Miembros, la Administración y los empleados tuvieron oportunidades para contribuir estratégicamente, manifestar ideas, expresar opiniones e influir sobre el cambio en sus áreas de responsabilidad, lo que condujo a procesos más participativos de toma de decisiones a diferentes niveles, a un entorno de trabajo más dinámico y a una Organización más eficaz.

4. Prioridad a la obtención de beneficios

39. Observando que el éxito del proceso de renovación de la FAO no puede medirse solo con la realización de las medidas del PIA, el CoC-EEI destacó la importancia de identificar y obtener los beneficios que las reformas traerían a la FAO. Así se hizo en 2010 a partir de una declaración general de beneficios de la reforma en la que se indicaba que la FAO:

- orientará todas las acciones hacia unos resultados claramente definidos en busca de un mundo sin hambre y contribuirá a la mejora de los niveles de vida de manera sostenible. Esto lo conseguirá a través de una mejor gobernanza a fin de asegurar la claridad en las necesidades de los Miembros y con unas mejores prácticas de gestión interna, a fin de dar una respuesta a tales necesidades;
- asegurará que todos sus recursos, en todos los lugares, trabajen en sinergia y cooperación productiva con los asociados externos para obtener el mayor efecto;
- dispondrá de una plantilla equilibrada que trabaje en un entorno favorable con el conocimiento y la experiencia necesarias para obtener mejores resultados con relación a su mandato;

- se beneficiará de unos servicios de apoyo orientados a los clientes y racionalizados y podrá facilitar información oportuna y fiable sobre recursos financieros y de otra índole, de la manera más eficiente en cuanto a los costos¹.

40. Esta declaración general se vinculó con todas las áreas temáticas, cada una con su propia serie de beneficios de la reforma. También se vincularon con las principales medidas del PIA correspondientes a cada área temática a fin de asegurar que su ejecución traiga los beneficios de la reforma global de la FAO².

41. Se reconoció que solo se realizaría la totalidad de los beneficios de la reforma si se realizaban con éxito los proyectos grandes y complejos que componen el programa del PIA. Si bien era aun demasiado pronto para evaluar los beneficios, empezaban a manifestarse ejemplos tangibles a medida que avanzaba la aplicación del PIA. En la sección siguiente se da cuenta de estos ejemplos por áreas temáticas y también se explican los logros principales.

¹ CL 140/14, párr. 4.

² CL 140/14, párrs. 5-28 e informe intermedio a la reunión del CoC-EEI de 20 de octubre de 2010, párrs.32-46.

III. Principales ámbitos prioritarios en el proceso de cambio

42. Según se pedía en la sección “Perspectivas futuras” del informe elaborado por el CoC-EEI para la Conferencia³, en el actual bienio el objetivo global de la reforma de la FAO ha seguido siendo la transformación de la Organización en una institución que realiza una gestión en función de los resultados apoyada en las áreas principales del funcionamiento como una organización, la gestión optimizada de recursos humanos y la mayor eficiencia en la prestación de servicios administrativos, con un programa de reforma de los órganos rectores que subyace a estas actividades.

43. El programa del PIA se organizó efectivamente en el marco de esas áreas temáticas; en las subsecciones siguientes se resumen los avances realizados en 2010 y a principios de 2011 en cada área. También se exponen brevemente la situación financiera y los gastos previstos para el programa del PIA en el bienio en curso. Sobre todos estos aspectos se facilita un mayor detalle en el Apéndice 3 (*Informe de la Administración sobre la ejecución del PIA en 2010-11*).

A. Gestión orientada a la consecución de resultados

44. El objetivo que se persigue en cuanto a la gestión en función de los resultados es una repercusión clara y mensurable de los productos y servicios de la FAO sobre los beneficiarios. Con el fin de realizar este beneficio, el trabajo de la FAO en el marco de todas las fuentes de financiación debe planificarse, ejecutarse, medirse y supervisarse sistemáticamente según los principios de la gestión basada en los resultados y según una estrategia para movilizar, asignar y gestionar recursos de los socios para las prioridades acordadas. Si bien se está trabajando en la introducción plena del proceso de planificación, priorización y movilización de recursos, muchos beneficios solo se materializarán una vez que los marcos basados en resultados hayan estado en uso durante el cuatrienio del Plan a plazo medio (PPM), permitiendo el seguimiento y la presentación de informes sobre los indicadores de cumplimiento acordados.

1. Establecimiento de las prioridades de la labor técnica de la Organización

Antecedentes

45. En el PIA figura una serie de medidas sobre las prioridades y los programas de la Organización. En consonancia con esas medidas, la Conferencia aprobó en 2009 una serie de cambios en los Textos Fundamentales, así como un nuevo Marco estratégico 2010-19, el PPM 2010-13 y el PTP 2010-11 basados en los resultados, que ayudan a orientar el trabajo de la FAO y a establecer sus prioridades en el contexto de un presupuesto integrado que engloba tanto las cuotas asignadas como las contribuciones voluntarias previstas. En virtud de las nuevas disposiciones, las conferencias regionales, los comités técnicos y el Comité del Programa asesoran al Consejo respecto de las áreas prioritarias del trabajo técnico a fin de preparar los documentos sobre el programa y el presupuesto de la Organización.

46. En 2009 el CoC-EEI comunicó que, aunque en el PPM 2010-13 se había realizado un intento inicial por expresar las prioridades sustantivas de la Organización, se reconocía que la priorización era una operación a largo plazo que dependía de una orientación complementaria adecuada procedente de los comités técnicos y las conferencias regionales. Se deberá hacer hincapié en el establecimiento de prioridades de la labor técnica de la Organización, que es un ejercicio constante que se debe seguir realizando activamente durante todo el primer ciclo de la planificación basada en resultados en 2010-11. También estaba previsto que las conferencias regionales estudiaran en 2010 el establecimiento de esferas prioritarias de acción a escala regional y subregional⁴. La Conferencia se hizo eco de este punto de vista⁵.

³ C 2009/7, párr. 72.

⁴ C 2009/REP, Apéndice D, párrs. 29 y 72 (primer punto grueso).

⁵ C 2009/REP, párr. 120.

Calendario y proceso

47. El CoC-EEI y el Comité del Programa examinaron el calendario y el proceso de 2010-11 para la preparación, la aprobación y el ajuste del PPM 2010-13 (revisado) y del PTP 2012-13. El calendario tenía cinco fases principales con respecto al establecimiento de prioridades⁶:

- asesoramiento sobre las prioridades brindado por las conferencias regionales y los comités técnicos al Consejo por conducto del Comité del Programa y del Comité de Finanzas de marzo a octubre de 2010;
- orientaciones sobre las prioridades indicadas por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas al Consejo y por el Consejo a la Secretaría en octubre y noviembre de 2010;
- preparación del proyecto de PPM 2010-13 (revisado) y de PTP 2012-13 por la Secretaría de octubre de 2010 a febrero de 2011, reflejando la orientación proporcionada por el Consejo sobre las prioridades y traducida en medidas de ámbito nacional, regional y mundial;
- examen y adopción de decisiones por los órganos rectores sobre el PPM (revisado) y el PTP 2012-13 entre marzo y junio de 2011;
- cualesquiera ajustes necesarios al PTP 2012-13 basándose en las decisiones de la Conferencia, a cargo de la Secretaría en julio-septiembre de 2011; el examen sucesivo por los Comités del Programa y de Finanzas y la aprobación por el Consejo, en octubre-noviembre de 2011.

48. Los Miembros observaron que la mejora del establecimiento de prioridades era un proceso a largo plazo y que el ciclo de establecimiento de prioridades en 2010-11 (para el bienio 2012-13) tenía un carácter transitorio. Asimismo destacaron la importancia de aprender de la experiencia de manera que para el bienio siguiente se dispusiera de un enfoque sistemático y sincronizado del establecimiento de prioridades. Se subrayó que el Comité del Programa estaba centrado en la mejora del proceso de establecimiento de prioridades.

49. Los miembros también observaron que no había sido posible programar las reuniones de algunos comités técnicos y conferencias regionales en 2010 de conformidad con el ciclo de períodos de sesiones de los órganos rectores aprobado en virtud del sistema reformado de programación, presupuestación y seguimiento basado en los resultados. Por tanto, algunas aportaciones sobre las prioridades se formularon muy tarde dentro del proceso de este bienio, lo que dio lugar a que el Comité del Programa celebrase un período de sesiones adicional en febrero de 2011 con objeto de considerar las aportaciones de la Conferencia Regional para el Cercano Oriente y las del Comité de Pesca.

50. Según la recomendación del Comité del Programa, el Presidente Independiente del Consejo colaboró con los presidentes de las conferencias regionales y los comités técnicos, así como con la Secretaría, a fin de facilitar el proceso de establecimiento de prioridades de la FAO y para preparar un calendario de reuniones apropiado para el siguiente bienio, con vistas a velar por la sinergia entre los órganos rectores en lo relativo al establecimiento de prioridades.

Avances en el establecimiento de prioridades

51. El Comité del Programa examinó el establecimiento de prioridades de la labor técnica de la Organización en dos períodos de sesiones de 2010 y en reuniones oficiosas con los responsables de los equipos de estrategia. Formuló una serie de recomendaciones y peticiones sobre medidas del proceso para garantizar que las conferencias regionales y los comités técnicos prestasen asesoramiento estructurado al Comité del Programa y al Comité de Finanzas así como al Consejo sobre las prioridades para el bienio 2012-13⁷, que el Consejo respaldó⁸. Al hacerlo así, el Consejo indicó que el

⁶ PC 103/4, párr. 21.

⁷ CL 139/4, párrs. 6-15.

⁸ CL 139/REP, párrs. 21-23.

ciclo de establecimiento de prioridades para el bienio 2012-13 tendría carácter transitorio, y estuvo de acuerdo con el objetivo de adoptar un planteamiento sistemático y sincronizado del establecimiento de prioridades para el siguiente bienio.

52. El Comité del Programa y el Consejo examinaron la opinión de las conferencias regionales y de los comités técnicos sobre las prioridades en sus períodos de sesiones de octubre y noviembre-diciembre de 2010, así como de febrero y abril de 2011. Acordaron que la preparación del PTP 2012-13 y el correspondiente proceso de establecimiento de prioridades adoptaran como punto de partida el marco de resultados del PPM 2010-13. El Consejo apoyó la petición del Comité del Programa en el sentido de que la Secretaría señalara los ámbitos a los que era preciso prestar mayor o menor atención programática dentro de los objetivos estratégicos y de los resultados de la Organización; de que formulara resultados regionales para 2012-13 como forma de reflejar las prioridades nacionales, subregionales y regionales y su contribución a los resultados de la Organización, y de que se reforzara la función de los equipos de estrategia para toda la Organización en el proceso de preparación del PTP 2012-13, incluyendo su presencia durante las deliberaciones del Comité del Programa sobre las prioridades⁹.

53. En su período extraordinario de sesiones de febrero de 2011, el Comité del Programa realizó recomendaciones adicionales a la Secretaría de que siguiera elaborando en el PTP 2012-13 los ámbitos comunes resultantes de las recomendaciones y la orientación sobre las prioridades recibidas de las conferencias regionales, los comités técnicos y el Consejo; de que mejorara la presentación y las repercusiones de las áreas de atención mayor y más reducida en y entre los resultados de la Organización, y de que mostrara claramente, a través de los resultados regionales, la prioridad relacionada con la orientación procedente de las conferencias regionales dentro de los objetivos estratégicos. El Comité apreció la interacción observada con los equipos de estrategia¹⁰.

54. Al examinar las prioridades en el PTP 2012-13, el Comité del Programa y el Consejo ...
[Pendiente de actualización]

Pasos futuros

55. Al establecer un conjunto coherente de prioridades para bienios futuros, el Comité del Programa [y el Consejo, pendiente de actualización] recomendó que la Secretaría¹¹:

- señalara las nuevas cuestiones para el examen y el perfeccionamiento del PPM correspondiente al período 2014-17;
- se ocupara de la coordinación de las cuestiones intersectoriales entre objetivos estratégicos para ayudar a impulsar el establecimiento de prioridades;
- clarificara las funciones y la colaboración de la Sede y las oficinas descentralizadas en la planificación y la ejecución del Programa de trabajo técnico y presupuesto en el contexto de la visión sobre la descentralización;
- destacara la ventaja comparativa de la FAO en relación con otras organizaciones;
- mejorara la calidad y la puntualidad de la documentación presentada a las futuras reuniones de las conferencias regionales y de los comités técnicos, de forma que se vinculen las recomendaciones con los objetivos estratégicos o las funciones básicas de la Organización y resulte más fácil recibir una orientación más estructurada sobre prioridades en futuros ciclos de planificación.

⁹ CL 140/8, párrs. 5-12; CL 140/REP, párr. 11.

¹⁰ CL 141/4, párrs. 4-10.

¹¹ CL 140/REP, párr. 11g); CL 141/4, párr. 11.

2. Movilización de recursos

56. En 2009, el CoC-EEI señaló que el presupuesto integrado proporcionaba una visión más completa de los recursos de que disponía la Organización, con lo que se pretendía mejorar la gobernanza, la supervisión y la aplicación al marco de resultados acordado, e hizo hincapié asimismo en la importancia de las contribuciones voluntarias. A pesar de que la incertidumbre sobre las contribuciones voluntarias y su asignación predeterminada podría afectar a la consecución de los resultados previstos en el programa de trabajo unificado, se señaló que la movilización y la provisión de contribuciones voluntarias debían armonizarse plenamente con los objetivos estratégicos¹².

57. El CoC-EEI informó de que se pondría en práctica una estrategia de movilización y administración de recursos que abarcaría los ámbitos prioritarios de repercusión, los marcos nacionales de prioridades a medio plazo y las áreas prioritarias para la adopción de medidas a escala regional y subregional, que se aplicaría con vistas a asegurarse de que las contribuciones voluntarias se destinen a los marcos de resultados acordados y permitan mejorar el seguimiento y la supervisión por parte de los órganos rectores¹³. La estrategia de movilización y administración de recursos se estaba elaborando en consulta con la Reunión Conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas. [Se deberá actualizar después de la Reunión Conjunta del 23 de marzo.]

58. En la estrategia se expone la manera en que la FAO se propone movilizar recursos de sus asociados, la manera en que asigna los recursos a las prioridades acordadas y cómo los administra e informa sobre su utilización. Su centro de atención era la constitución de agrupaciones de recursos basadas en la confianza y la mutua rendición de cuentas con el fin de alcanzar los objetivos de los Miembros. El objetivo de la estrategia era obtener unas contribuciones voluntarias mayores y más previsibles que sostuvieran plenamente la consecución de los objetivos de la Organización.

59. Se estaba desarrollando un amplio proceso de consulta con la Sede y las oficinas descentralizadas, los equipos de estrategia y los asociados en toda la Organización para elaborar en detalle la estrategia. Muchos elementos concretos ya se estaban poniendo en práctica y otros estaban en preparación. Los avances resumidos más adelante se correspondieron con los resultados especificados en la estrategia de movilización y administración de recursos.

Una base consolidada, diversificada y ampliada de asociaciones de la FAO en materia de recursos, con el objetivo de aumentar la cuota de financiación conjunta y vagamente asignada

60. Se invitó a los Miembros y otros posibles asociados o fuentes de contribuciones voluntarias a asistir a una reunión informal el 1.º de marzo de 2011 bajo el lema: “*Juntos para alcanzar los objetivos*”. El propósito era intercambiar información a fin de promover una mayor correspondencia entre las contribuciones y las necesidades de recursos financieros de la Organización como base para las asociaciones futuras. La reunión, que registró una buena participación, sirvió para aumentar la familiaridad de los posible asociados para fines de financiación con los ámbitos prioritarios de repercusión (APR), para presentar las oportunidades de apoyo al Programa de Campo y nuevos instrumentos de cooperación, con la experiencia adquirida para ayudar a perfeccionar el concepto de APR. Los participantes pidieron que este evento innovador continuara en los bienios futuros, procurando ampliar al mismo tiempo la participación fuera del ámbito de los funcionarios gubernamentales para incluir al sector privado y la sociedad civil.

¹² C 2009/REP, Apéndice D, párr. 25.

¹³ C 2009/REP, Apéndice D, párr. 72 (primer punto grueso).

Amplia sensibilización respecto de los sectores de actividad prioritarios de la FAO y las necesidades relacionadas con los recursos, a través de una campaña de comunicación dinámica

61. Se había creado un sitio web dedicado a la movilización de recursos para la FAO con el fin de familiarizar al público y a los asociados de la FAO que aportan recursos con el nuevo enfoque de la Organización. Para fortalecer la divulgación de la comunicación, en el sitio web se expusieron los siete APR, con objeto de que constituyeran un medio flexible y atractivo para que la FAO oriente los esfuerzos de colaboración hacia los grupos prioritarios de resultados de la Organización. La movilización de recursos de la FAO y el sitio web de los APR se pusieron en marcha en mayo de 2011.

Una nueva cultura y capacidad de movilización de recursos de toda la Organización

62. Se había publicado y difundido una *Guía práctica de movilización de recursos* con el fin de proporcionar a las oficinas descentralizadas una visión general rápida de los esfuerzos de movilización de recursos. Por otra parte, se había elaborado un instrumento basado en la web, el instrumento de seguimiento de la asistencia al desarrollo agrícola, para ayudar a las oficinas descentralizadas a aprovechar las ventajas comparativas de la FAO a nivel nacional estableciendo las prioridades de la FAO, del gobierno y otros asociados en el desarrollo en el país y la región. Se habían elaborado asimismo informes específicos basados en la web en el marco del Sistema de información sobre la gestión del Programa de Campo para proporcionar el panorama general de la adecuación de los proyectos al Marco estratégico y al PTP 2010-11 y de su seguimiento. Posteriormente, se difundiría la capacitación en la movilización de recursos mediante programas experimentales en determinados países, para integrarlos luego en el programa de capacitación institucional de la FAO.

Planificación y utilización de los recursos gestionados eficazmente y notificados a los órganos rectores

63. Estaban en marcha otras iniciativas para asegurar que los recursos estuvieran destinados adecuadamente a lograr los resultados de la Organización, debidamente planificados y administrados, y oportunamente notificados a los órganos rectores. Se revisaron, con instrumentos mejorados, las normas y los procedimientos operativos y se pusieron en práctica para reducir los costos de transacción para la FAO y sus asociados. Se reforzaron las actividades de aplicación eficaz del seguimiento y la presentación de informes que demuestran los resultados que se integraron con los procesos institucionales de evaluación a medio plazo y bienales, junto con un mecanismo de establecimiento de políticas internas y de supervisión de las para las contribuciones voluntarias. Se estaba tratando de proceder activamente a la aplicación de la política de plena recuperación de los costos para las actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias, incluidas las medidas de eficiencia en función de los costos.

3. Gestión del riesgo institucional

64. En 2009 el CoC-EEI informó de que se completaría un proyecto experimental sobre gestión de riesgos institucionales que permitirá evaluar la estructura y el marco actuales de gestión de riesgos, indicar las deficiencias y orientar la elaboración de un marco de gestión de riesgos institucionales (MGRI) común a toda la Organización que contendrá los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de riesgos de la Organización.

65. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó el MGRI propuesto y el plan para su aplicación¹⁴. Elogió la orientación que la Secretaría estaba adoptando para integrar el MGRI en la

¹⁴ FC 135/15.

gestión basada en los resultados¹⁵. En marzo de 2011 se presentó al Comité de Finanzas un segundo informe sobre los progresos realizados.¹⁶ *[Por actualizar]*

66. El MGRI debería permitir la identificación, el establecimiento de prioridades, la gestión y el seguimiento proactivos de todo tipo de riesgos de la Organización, ya sean estratégicos, financieros, operacionales o de reputación. El diseño del MGRI de la FAO se basaba en cinco principios: utilizar conceptos y procesos de GRI probados, pero sencillos; centrar los esfuerzos en sectores que aportarán mayor valor añadido; reducir en lo posible toda carga o sector de actividad que pueda evitarse; integrar el marco en procesos de gestión basada en los resultados ya en uso, en particular la planificación estratégica (formulación de resultados de la Organización), la planificación de la labor operativa, la formulación de proyectos, y la vigilancia y presentación de informes; adoptar un enfoque gradual para abarcar todos los sectores materiales del trabajo de la Organización.

67. El marco se estaba aplicando de hecho a través de un enfoque gradual, mediante actividades experimentales, para integrar la GRI en cinco áreas de gestión: i) el marco basado en los resultados del PPM/PTP (resultados de la Organización), ii) la planificación de las actividades operacionales (resultados de las unidades), iii) la gestión de los proyectos de campo; iv) los proyectos de mejoramiento de las actividades operativas; v) una funcionalidad de "respuesta rápida a los problemas" para facilitar la solución de los problemas operativos urgentes. La Junta del programa del PIA aprobó el plan operativo de la GRI en enero de 2011 y el correspondiente proyecto del PIA había de completarse antes del final de 2011.

68. Bajo la presidencia del Director General Adjunto de Operaciones se había establecido un Comité de Riesgos Institucionales con responsabilidades específicas para: supervisar la elaboración de la política de GRI; asegurar que la gama de riesgos a que se enfrenta la FAO se mantenga dentro de límites aceptables; vigilar la salud general y la eficacia de los procesos de riesgo de la FAO, adoptando las medidas que sean necesarias.

69. Se esperaba que el proyecto de GRI alcanzara los seis hitos siguientes durante 2011: i) completar el proceso genérico de evaluación de la GRI y comenzar a crear capacidad para la evaluación de riesgos en toda la Organización; ii) determinar las mejoras necesarias en los marcos basados en los resultados, en su caso, para apoyar la introducción de la GRI; iii) proceder a la aplicación experimental del elemento de la GRI en el ámbito de los resultados de la Organización (para un objetivo estratégico y un objetivo funcional), y ponerlo sucesivamente en práctica en otros; iv) proceder a la aplicación experimental y al establecimiento del elemento de la GRI para la planificación de las actividades operacionales; v) proceder a la aplicación experimental de la GRI a determinados proyectos/programas de campo (un programa en un país, un proyecto de emergencia), y un proyecto de mejoramiento de las actividades operativas, sucesivamente ponerlo en práctica en otros, vi) proceder a la aplicación experimental del servicio de "respuesta rápida a los problemas", y aplicarlo sucesivamente en toda la Organización.

B. Funcionamiento unificado de la Organización

70. En este ámbito, el CoC-EEI abordó cuatro temas principales a lo largo del bienio: i) la visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas; ii) la estructura de la Sede, incluido el examen de la Oficina del Director General; iii) las asociaciones; y iv) la delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas.

¹⁵ CL 140/21, párrafo 26.

¹⁶ FC 138/12.

1. Visión sobre la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas.

[Deberá actualizarse sobre la base de los progresos que se hayan realizado antes de la finalización del informe]

71. El CoC-EEI examinó atentamente los progresos relacionados respecto de la medida 3.84 del PIA con relación a la “visión a medio y largo plazo de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO”. En vista de ello, la Conferencia había pedido que se emprendiera un proceso de consulta amplio con los órganos rectores pertinentes, incluidas las conferencias regionales. En consecuencia, la Administración presentó un documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas* a las cinco conferencias regionales que se celebraron en 2010. En general, las conferencias regionales valoraron positivamente la labor realizada hasta la fecha respecto de la descentralización. La Conferencia Regional para África y el Cercano Oriente refrendó la visión general, incluidas las propuestas sobre la estructura y el funcionamiento, en la forma presentada. En cuanto a la cobertura en los países mediante las Representaciones de la FAO, las conferencias regionales subrayaron la importancia de la presencia de la FAO en los países, así como la necesidad de seguir fortaleciendo la capacidad técnica de las oficinas descentralizadas. En las conferencias regionales se expresaron las opiniones siguientes sobre los aspectos fundamentales de la estructura: i) la necesidad de seguir reforzando la red de oficinas descentralizadas y de mejorar las capacidades en las oficinas regionales y subregionales; ii) la realización de ajustes en las oficinas regionales y subregionales ubicadas en el mismo lugar en Santiago y Budapest¹⁷; iii) la apertura de nuevas oficinas en los países.

72. Al examinar los resultados de las conferencias regionales sobre esta cuestión, el CoC-EEI reiteró la importancia fundamental que revestía mejorar la estructura descentralizada de la FAO, velando al mismo tiempo por el funcionamiento unificado de la Organización. Se subrayó la necesidad de que se dotase a las oficinas descentralizadas de personal suficiente y se proporcionase al personal la capacitación necesaria. En cuanto a la racionalización de la red de oficinas descentralizadas de la Organización, se señaló que la FAO tenía que prestar buenos servicios a sus Miembros y que la reducción de los gastos no debía ser el único objetivo a este respecto. Además, debían tenerse presentes las necesidades específicas de África y tomarse debidamente en consideración los problemas relativos a la infraestructura y las dificultades para viajar, por ejemplo haciendo difícil obtener acreditaciones múltiples. El Comité de Finanzas, el Comité del Programa y el Consejo examinaron también los avances realizados en materia de descentralización en el curso del bienio.

73. Basándose en este diálogo permanente, la Administración ofrece la siguiente visión por lo que respecta a las oficinas descentralizadas:

La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura.

74. Se ha elaborado una estrategia para la aplicación de esta visión, por lo que es necesario adoptar medidas en cuatro áreas principales: la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento, y la financiación.

Estructura

75. La estructura actual de la FAO consta de diversos niveles para la prestación de servicios a los Miembros y la comunidad internacional en general, a saber, la Sede, las oficinas regionales, las oficinas subregionales, las oficinas en los países, ejecutando al mismo tiempo los programas y proyectos específicos en muchos lugares sobre el terreno. No obstante, se observan importantes

¹⁷ La evaluación independiente de las oficinas regionales y subregionales del Cercano Oriente, finalizada recientemente, propone la misma solución para la oficina ubicada en El Cairo (Egipto).

diferencias entre las regiones. Por ejemplo, África se beneficia de la fórmula más completa: Oficina Regional, cuatro oficinas subregionales y 41 oficinas en los países. A diferencia de ello, la región de Asia y el Pacífico posee una sola oficina subregional, mientras que Europa carece de oficinas plenamente funcionales en los países. Las decisiones sobre la estructura siguen siendo la prerrogativa de los Miembros, asegurando al mismo tiempo que todas las partes (la Sede y las oficinas descentralizadas) funcionen en forma unificada, y que en la asistencia prestada a los Estados Miembros se emplee la totalidad de los conocimientos técnicos disponibles en la FAO y sus asociados.

76. Entre los aspectos que requieren ser analizados por la Administración cabe incluir el perfeccionamiento adicional de la red de oficinas de la FAO en los países con la introducción de medidas como: los acuerdos de distribución de costos, especialmente en el caso de países de ingresos medios; los acuerdos de representación por tipo de proyecto y con límite temporal; el mayor uso de las oficinas en los países del sistema de las Naciones Unidas; y el uso mejorado de las acreditaciones múltiples, con el refuerzo simultáneo del personal nacional, cuando sea necesario, en las oficinas en los países pertinentes. Convenía también examinar la práctica actual de cubrir algunos países mediante oficiales técnicos destacados o cedidos por otras oficinas regionales u oficinas subregionales (o equipos multidisciplinarios), o la ubicación de Representantes de la FAO en puestos de oficinas regionales.

77. Entre las opciones que podrían examinarse, en especial en las futuras conferencias regionales, cabe incluir las siguientes:

- una estructura de oficinas descentralizadas más adecuada para las necesidades concretas de cada región: por ejemplo, considerar la posibilidad de una estructura con menos niveles entre el ámbito nacional, donde se realiza la mayor parte de los trabajos, y el repositorio principal de excelencia técnica mundial, ubicado en las divisiones técnicas de la Sede;
- el refuerzo ulterior de las oficinas subregionales y los equipos multidisciplinarios, que se podría conseguir centrando el trabajo de las oficinas regionales en forma más estricta en las cuestiones estratégicas y relativas a políticas regionales.

Dotación de personal

78. Para que la Organización cumpla su mandato es fundamental que la red de oficinas descentralizadas esté dotada de expertos experimentados y cualificados capaces de aprovechar la gran variedad de conocimientos técnicos disponibles en la propia FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. Se estaban introduciendo importantes medidas para garantizar la máxima calidad del personal, tales como políticas de formación, movilidad y rotación mejoradas. Se estaba realizando un análisis del marco de competencias de la Organización, incluidas las correspondientes a los jefes de las oficinas descentralizadas, que prepararía el terreno para mejorar la contratación basada en las competencias y la gestión del personal. No obstante, podrían examinarse otras opciones, como las siguientes:

- mayor flexibilidad en las oficinas regionales y subregionales en cuanto a la dotación general de personal y a la combinación de aptitudes. Tales medidas deberían ser coherentes con el proceso de establecimiento de prioridades en los planos nacional, subregional y regional. Una opción sería incluir la introducción de categorías de personal básico y no básico en los puestos de miembros de los equipos multidisciplinarios. Estas prácticas, y especialmente la "asignación de misiones de duración limitada" al personal no básico, se habían introducido en algunas organizaciones de las Naciones Unidas.
- Los modos innovadores de reforzar los recursos humanos de las oficinas descentralizadas, tales como expertos nacionales, profesionales subalternos, voluntarios y expertos en cooperación sur-sur. La Organización había concertado ya diversos acuerdos con universidades y centros de investigación y esta modalidad podría ser objeto de una ampliación notable.

Funcionamiento

79. La unidad de objetivos y de prácticas en toda la Organización debería estar bien respaldada por un marco estratégico y un plan a plazo medio en el que se establezcan las metas y los objetivos a los que todas las partes de la FAO deben contribuir. Los principios relativos a la gestión basada en los resultados y el SEGR, difundidos a todas las secciones de la Organización, deberían desempeñar también una función fundamental. Otras iniciativas de importancia decisiva en curso fueron los cambios en la planificación y el establecimiento de prioridades, los esfuerzos generalizados de gestión del conocimiento y desarrollo de la capacidad, y la mejora de los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación que conduzcan a la interacción rápida y completa entre las oficinas descentralizadas y la Sede.

80. Algunas otras áreas que la Administración debería examinar más detalladamente son:

- mejora de la coordinación, basándose en mejoras como las reuniones mensuales del brazo operativo, presidido por el Director General Adjunto de Operaciones;
- asegurar que en el establecimiento de prioridades en los planos regional y subregional se tengan en cuenta plenamente los planes nacionales;
- nuevas mejoras en cuanto al apoyo de la tecnología de la información y la comunicación y de las instalaciones en las oficinas descentralizadas;
- integración estrecha de los programas de urgencia y de desarrollo de la Organización en el ámbito nacional: por ejemplo, a corto plazo, el incremento de las sinergias entre los equipos que ejecutan las operaciones de urgencia y las Representaciones de la FAO. A plazo medio y largo debería examinarse la cuestión del liderazgo respecto de todos los programas del país, velando por que se respete la debida flexibilidad.

Financiación

81. La asignación de mayores responsabilidades a las oficinas descentralizadas en materia de adopción de decisiones, ejecución y actividades determinaron una situación de escasez de recursos. El riesgo de que los fondos pudieran desviarse del apoyo técnico a la administración, la gestión y la supervisión era particularmente elevado en las oficinas regionales que han asumido varias de dichas responsabilidades operativas y servicios de apoyo transferidos desde la Sede. Además, en el plano nacional sería necesario asegurar un apoyo adecuado de recursos para la elaboración y el lanzamiento de los marcos de programación por países, concretamente en el contexto de un sistema de las Naciones Unidas más cohesivo.

82. Algunas opciones que los Estados Miembros y la Administración deberían examinar conjuntamente eran:

- la integración ulterior de los recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios en el ámbito de las oficinas descentralizadas, lo que permitiría que el número de miembros, la estructura y la composición del personal de estas oficinas se adaptara mejor a las necesidades concretas del programa;
- el incremento de los recursos de proyectos extrapresupuestarios proporcionados a las oficinas descentralizadas mediante la mejora de la presupuestación de los proyectos y la gestión financiera con vistas a recuperar totalmente los gastos realizados en el plano nacional;
- La mayor movilización de recursos financieros locales, por parte de las oficinas descentralizadas en general y de las oficinas en los países en particular, procedentes de donantes, organizaciones e regionales y subregionales y el sector privado.

2. Estructura de la Sede

83. La estructura actual de la Sede, como se refleja en el PTP 2010-11, ha estado en vigor desde enero de 2010. En consecuencia, el CoC-EEI sólo pudo abordar una cuestión pendiente en este ámbito,

a saber, las recomendaciones formuladas por la empresa consultora Ernst & Young (E&Y) como resultado de su examen de la Oficina del Director General (ODG).

84. El CoC-EEI observó que muchas de las recomendaciones ya se habían aplicado. El Equipo de liderazgo ejecutivo propuesto se creó en enero de 2010 y se ha reunido 27 veces durante ese año.

85. La Administración había convenido en que limitando el número de comités consultivos internos se podría incrementar la responsabilidad individual por la adopción de decisiones y podrían acelerarse los procesos. En consecuencia se habían aplicado las recomendaciones formuladas en el ámbito del examen: se habían abolido seis comités internos y se habían reestructurado otros siete. Se había establecido el Comité de Recursos Humanos, y la disminución de comités de tecnología de la información estaba en fase avanzada de ejecución. Se apoyó también la reducción de la participación del Gabinete en las actividades administrativas, ya que permitiría dedicar más tiempo y recursos a cuestiones estratégicas.

3. Asociaciones

86. El CoC-EEI tomó nota de los progresos considerables realizados en la promoción de asociaciones relacionadas con diversas medidas del PIA. En enero de 2011 la Administración aprobó la estrategia institucional en materia de asociaciones, con el vínculo de que se revisara después de un año de ejecución. Además, se elaboraron estrategias específicas según los sectores respecto de las asociaciones: i) sobre la mejora de la colaboración de la FAO en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas; ii) sobre el fomento de la colaboración de la FAO con los otros organismos con sede en Roma; iii) con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad y civil; iv) con el sector privado. En el caso de los dos últimos, actualizando las estrategias sectoriales anteriores.

87. Este esfuerzo conceptual fue acompañado de una toma de conciencia más intensa a través de: material informativo sobre los principios rectores establecidos en la estrategia institucional en materia de asociaciones; y la puesta en marcha de un sitio web sobre asociaciones dirigido al personal y al público externo. Las iniciativas de formación del personal (talleres, cursos de aprendizaje por medios electrónicos, etc.), para facilitar la internalización de las estrategias en los programas de trabajo, se estaban experimentando en 2011.

88. En cuanto a las interacciones con los organismos con sede en Roma, se realizó una evaluación de colaboración en 2010 y se continuaría en 2011, explorando al mismo tiempo nuevas áreas de colaboración. En la estrategia de colaboración en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas tendría en cuenta la experiencia adquirida en las actividades experimentales "Unidos en la acción", y el seguimiento de la Cumbre de 2010 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio por el sistema de las Naciones Unidas.

89. En lo que respecta a las organizaciones de la sociedad civil, en octubre de 2010 se celebró la reunión inicial del mecanismo mundial para la participación de la sociedad civil en el proceso de reforma del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial y se movilizaron fondos para permitir la participación de algunas organizaciones de la sociedad civil. El balance en curso de la colaboración de la sociedad civil también debería abarcar el nivel regional.

90. En relación con la cooperación con el sector privado, se habían consolidado mecanismos institucionales, incluidos instrumentos de gestión del riesgo y diligencia debida. El Comité de Asociaciones presidido por el Director General había sustituido al anterior Comité consultivo sobre asociaciones con el sector privado. En enero de 2011, se aprobó un *modus operandi* para que el Subcomité examinara los acuerdos financieros y de otro tipo, en apoyo al Comité de Asociaciones principal.

Equipo de adquisición y contratación conjuntas

91. Prosiguió la estrecha cooperación entre los organismos con sede en Roma en el sector de las adquisiciones. En 2010, como parte de un proyecto experimental, el Equipo de adquisición y contratación conjuntas (EACC) hizo públicas 18 licitaciones por un valor total de 23 millones de USD

para las Organizaciones. De las 18 licitaciones, 16 se publicaron a través de un sistema electrónico (In-Tend) que adoptó cada organismo con el fin de armonizar las herramientas de licitación electrónica. En cuanto a los 13 contratos adjudicados por la FAO, se registró un ahorro potencial de 900 000 USD. Al aunar sus fuerzas, la FAO, el PMA y el FIDA se beneficiaron de una fijación de precios ventajosa gracias a la agregación de volúmenes. El personal designado por cada organismo para esta iniciativa trabajó de forma conjunta en los locales de la FAO con regularidad cada semana para compartir las mejores prácticas y conseguir eficiencia en el proceso de licitación.

92. Tras la decisión de renovar el mandato del EACC en 2011, la FAO acordó seguir proporcionando espacio en las oficinas e infraestructura de apoyo. Una evaluación de la iniciativa experimental comprendería una encuesta de usuarios y una estimación precisa de los beneficios. El proyecto experimental se consideró un avance importante hacia una integración *más amplia*, que permitiría el trabajo conjunto en otros sectores como el de los viajes. El EACC elaboraría también una estrategia orientada al futuro y un plan de trabajo que abarcaría los temas siguientes: la armonización de los procedimientos y documentos contractuales, la alineación de las fechas de caducidad de los contratos y la elaboración de indicadores clave del rendimiento con niveles de referencia.

Operaciones conjuntas de socorro de emergencia y Grupo conjunto de acción sobre Haití

93. Se habían emprendido firmes medidas conjuntas relacionadas con las emergencias, en particular después del devastador terremoto que afectó a Haití en enero de 2010. Se estimó que dos millones de personas necesitaron asistencia alimentaria con urgencia y que unas 600 000 habían abandonado la capital para dirigirse a las zonas rurales. Los efectos de la catástrofe requirieron la adopción de medidas inmediatas que tendrán que vincularse a planes de recuperación a medio y largo plazo. Los organismos con sede en Roma crearon un grupo de acción para apoyar un programa de seguridad alimentaria dirigido por los haitianos. Trabajaron en estrecha colaboración a fin de apoyar intervenciones que requerían mucha mano de obra en materia de ordenación de las cuencas hidrográficas, brindar apoyo operativo al Plan de acción de reconstrucción de Haití y continuar con la promoción de las prioridades de seguridad alimentaria. El programa incluía también la gestión y reducción del riesgo a más largo plazo, así como la mejora de instituciones y políticas nacionales.

94. Otras operaciones conjuntas de socorro de emergencia comprendieron, en diciembre de 2010, el respaldo del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas de la FAO y el PMA como líderes conjuntos del grupo de seguridad alimentaria de emergencia para fomentar la capacidad a nivel de los países de planificar y aplicar respuestas proporcionadas y oportunas en materia de seguridad alimentaria en situaciones de crisis humanitarias. El fortalecimiento de los grupos de seguridad alimentaria a nivel de los países ayuda a asegurar que la asistencia alimentaria y los programas basados en los medios de subsistencia agrícolas estén vinculados como parte de una respuesta coordinada. La FAO y el PMA ya lideraban conjuntamente grupos relacionados con la seguridad alimentaria en 17 países, que colaboraban en llamamientos unificados conjuntos. La FAO tuvo también un papel activo en muchos de los países de la iniciativa “Compras para el progreso” a fin de permitir la influencia del PMA en nuevos métodos para desarrollar mercados agrícolas, apoyar la participación de los pequeños agricultores y crear salidas de mercado. Más en general, la asociación fue un elemento clave de la labor de más de 40 unidades de coordinación de emergencias de la FAO (por ejemplo, en Irak, el Líbano, Cisjordania y la Franja de Gaza).

4. Delegación de competencias a las oficinas descentralizadas

95. Se informó al CoC-EEI acerca de los progresos realizados respecto de la delegación de competencias en relación con varias medidas del PIA, como se ilustra más adelante. Las delegaciones de competencias relacionadas con las actividades de compras se abordan conjuntamente con otras iniciativas relativas a operaciones de compra en la subsección E.

Programa de Cooperación Técnica (PCT)

96. Según lo previsto en el PIA, la descentralización del proceso de aprobación del PCT se aplicó plenamente en enero de 2010. Como resultado, las oficinas descentralizadas tenían encomendada la responsabilidad, las competencias y la rendición de cuentas de todo el ciclo de proyectos del PCT, desde la identificación de las ideas de proyectos, pasando por la formulación y la aprobación, hasta la aplicación. Los Representantes de la FAO eran responsables de los proyectos nacionales, los Coordinadores regionales de los proyectos subregionales y los Representantes regionales de los proyectos regionales. Los Representantes regionales tenían una responsabilidad adicional por las consignaciones regionales del PCT. Ante este volumen de trabajo complementario, se asignó recursos de personal y de otro tipo a las oficinas regionales y algunas oficinas subregionales.

97. A finales de 2009 se organizaron cursos de aprendizaje electrónico y formación directa para el personal de las oficinas descentralizadas sobre los criterios del PCT y los detalles del nuevo proceso descentralizado de formulación y aprobación. Se ha proporcionado orientación complementaria a través de la publicación de un Manual del PCT y otros instrumentos. Los dos principales beneficios previstos de la descentralización eran: la estrecha interacción entre las contrapartes y los encargados de formular los proyectos, que conducirá a una mejor consonancia con las prioridades nacionales, y una reducción del tiempo que transcurre entre la presentación de solicitudes y la aprobación de los proyectos. Si bien el intervalo de tiempo se redujo de un promedio de seis meses a algo menos de cuatro meses, todavía era pronto para evaluar la repercusión en cuanto a la mejora de la armonización con las prioridades nacionales.

Transferencia de las responsabilidades de la Oficina de Apoyo a la Descentralización

98. El proceso de descentralización implicó la transferencia de responsabilidades relativas a la gestión de las oficinas en los países a las oficinas regionales y la plena responsabilidad de estas últimas de preparar las Conferencias regionales. Esta transferencia desde la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD, antigua OCD) tuvo lugar durante el primer trimestre de 2010. Aunque las oficinas regionales aún estaban procediendo a cubrir todos los puestos relacionados con la gestión de la red de oficinas descentralizadas, se había avanzado considerablemente y los beneficios estaban haciéndose evidentes. Se encargó a las oficinas regionales la planificación y asignación de los recursos financieros para las oficinas en los países, así como el seguimiento del presupuesto. Ello permitía a las oficinas regionales tener una mejor perspectiva a nivel regional de los distintos estratos y mejorar la coherencia de la red de oficinas descentralizadas. La función general de seguimiento de las oficinas regionales se vio reforzada por el hecho de ser también los puntos de contacto para los informes de auditoría a nivel de los países. Al encontrarse más cerca de las oficinas en los países (normalmente en la misma zona horaria), las oficinas regionales podían proporcionar apoyo oportuno a los Representantes de la FAO sobre cuestiones cotidianas de gestión de las oficinas.

99. La organización de actividades de capacitación, especialmente a nivel regional, hizo posible centrar la atención de forma más eficaz en los asuntos regionales. Las oportunidades de capacitación facilitaron asimismo el intercambio y los debates acerca de las preocupaciones comunes dentro de la región. Además, al encargarse de la supervisión y la evaluación del rendimiento de los Representantes de la FAO, los Representantes regionales tenían un contacto más directo con estos a fin de asegurar que actuaran en consonancia con los objetivos de la Organización. Los Representantes regionales se encargaban también de nombrar profesionales de contratación nacional, contribuyendo así a una contratación más oportuna en las oficinas en los países.

C. Recursos humanos

100. Ante la gran importancia atribuida a los recursos humanos en el PIA, el CoC-EEI prestó especial atención al examen de los progresos realizados en este ámbito, en particular en lo relativo a: el marco estratégico de recursos humanos; la formación y contratación de personal; el marco de competencias de la Organización; el SEGR; el apoyo al sistema de recursos humanos.

1. Marco estratégico de recursos humanos

101. A comienzos de 2010 se elaboró un amplio Marco estratégico y plan de acción sobre recursos humanos, en el que se establecía la visión, la orientación estratégica y los objetivos de las reformas de recursos humanos, en consonancia con las medidas relativas al PIA. El Marco estratégico y plan de acción y la realización de las muchas iniciativas de recursos humanos que conllevan suponen una dimensión clave de las reformas de recursos humanos, esto es, la transformación de la gestión de los recursos humanos que pasa de ser una función principalmente transaccional a ser una función de socio institucional especialista más estratégica.

2. Formación del personal

102. Se adoptaron importantes medidas para mejorar las competencias y capacidades de la plantilla de la FAO, centrándose sobre todo en el grupo directivo. Se amplió el Programa de gestión y liderazgo a fin de establecer un camino de aprendizaje general y ofrecer oportunidades de avance profesional para directivos y personal de toda la Organización. La participación en los cursos del Programa de gestión y liderazgo siguió aumentando.

103. En 2010 se publicó el primer boletín sobre gestión y liderazgo, en el que se proporcionaba información sobre prácticas de gestión, y el segundo Foro sobre gestión y eficacia, que se transmitió íntegramente por Internet, contó con unos 350 participantes. En 2010 también se puso en marcha con carácter experimental la Academia virtual de la FAO. Basándose en experiencias similares del sistema de las Naciones Unidas, la Academia virtual utilizó un enfoque mixto de la formación del personal y el aprendizaje dirigido a todo el personal, incluido aquel que se encuentra en oficinas descentralizadas y no puede participar en programas presenciales. Su puesta en marcha en toda la Organización debería realizarse en 2011. Además, otros programas de aprendizaje apoyarían la mejora de las competencias del personal que no desempeña funciones de gestión en las categorías tanto profesional como de servicios generales.

3. Contratación

104. El Programa de pasantías y el Programa de profesionales subalternos se llevaron a cabo para ayudar a rejuvenecer la plantilla de la FAO atrayendo a profesionales más jóvenes, sobre todo de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados. Se obtuvo una respuesta abrumadora para el Programa de profesionales subalternos, con más de 3 000 solicitantes que mostraron interés, de los cuales pudieron participar en torno a 2 200 y se entrevistó a unos 100 de ellos. Se destinó una primera promoción de 18 profesionales subalternos a unidades de la Sede y 13 a oficinas descentralizadas.

105. Entre otras medidas aplicadas en 2010 para mejorar tanto la representación geográfica como de género cabe mencionar: i) el establecimiento de objetivos provisionales para la Organización a dos y cuatro años en cuanto a la representación geográfica y de géneros; ii) nuevos procedimientos de selección en los que deberá incluirse al menos una mujer cualificada en las listas de preselección para la contratación de personal; iii) consulta previa con la administración superior para entrevistar a personal nacional de países excesivamente representados o países que hayan alcanzado el límite superior de representación equitativa; iv) la elaboración de un plan de acción estratégico sobre la representación por géneros; v) una nueva base de datos exhaustiva de instituciones de todo el mundo que asegure la extensa difusión de vacantes a grupos destinatarios, en particular mujeres profesionales y personal nacional de países no representados o infrarrepresentados. En octubre de 2010 se realizó una campaña de prensa en 60 países no representados o infrarrepresentados para llamar la atención sobre las vacantes. En parte como resultado de estas iniciativas, el porcentaje de personal nacional de países excesivamente representados en puestos profesionales incluidos en el PTP ha disminuido del 44 % en diciembre de 2008 al 22 % en noviembre de 2010 y el porcentaje de mujeres profesionales ascendió al 33 % en noviembre de 2010 (18 % en noviembre de 1994).

4. Marco de competencias

106. Como aspecto fundamental de la reforma de recursos humanos, la elaboración de un marco de competencias de la Organización, al tiempo que aplica a toda la Organización, debería apoyar en particular los nuevos perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO, según se indica en el PIA, proporcionando una base transparente y uniforme en la que se fundamenten las funciones y los sistemas de recursos humanos. Se determinarían las competencias para todos los puestos de la FAO y se utilizarían en toda la variedad de funciones de recursos humanos, en particular el diseño de puestos, la contratación, la gestión del rendimiento y el aprendizaje y desarrollo con el fin de cambiar la forma en que la FAO contrata, asciende y retiene al personal. Se realizaron bastantes progresos al respecto, con la planificación de un ciclo completo de grupos especializados en la Sede y en tres regiones durante el cual el personal proporcionaría opiniones sobre competencias pertinentes para la labor de la FAO. Posteriormente, se elaboraría un proyecto de marco para su validación en una segunda ronda de grupos especializados.

107. En 2010, se aplicaron nuevas directrices provisionales de movilidad con el fin de alentar al personal de categorías profesionales y de servicios generales a trasladarse a diferentes oficinas o funciones por un período de tiempo provisional o más largo, en espera de la elaboración de una política general sobre la movilidad del personal, que estuvo preparándose a través de amplias consultas a partes interesadas.

5. Evaluación del rendimiento

108. Las nuevas competencias de la Organización, una vez finalizadas y aprobadas, deberían incorporarse al Sistema de evaluación y gestión del rendimiento mejorado, cuya aplicación estaba en curso con la finalización de todo el ciclo en febrero de 2011. En previsión de ello, se impartió amplia capacitación sobre el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento al personal de las oficinas descentralizadas. Las sesiones de formación comprendieron un taller introductorio y cursos de aptitudes generales, como por ejemplo “formular y recibir observaciones” y “el directivo como instructor”. Ello debería complementarse con un marco de recompensas y reconocimiento, en el que se reflejen las recomendaciones derivadas de un examen que la Comisión de Administración Pública Internacional estaba realizando.

6. Apoyo al sistema de recursos humanos

109. Tal como se pide en la medida 3.72 del PIA, la mejora del sistema de Oracle para mejorar la extracción de datos y su análisis a fin de respaldar la gestión del personal se finalizó en 2010 y el nuevo sistema de presentación de informes e información sobre la gestión de recursos humanos se aplicó con carácter experimental. La consolidación de los datos de varios sistemas transaccionales en un único depósito de información sobre recursos humanos debería mejorar la presentación de informes y facilitar el acceso a la información y estadísticas precisas sobre la plantilla en régimen de autoservicio. El sistema de presentación de informes e información sobre la gestión de recursos humanos permite también al personal directivo acceder a instrumentos interactivos desde su puesto de trabajo, con estadísticas sobre parámetros de recursos humanos como la representación geográfica y de géneros, así como los puestos vacantes en sus unidades, que pueden dar una respuesta tanto en relación con el momento actual como con las tendencias.

110. En la División de Gestión de Recursos Humanos se han creado dos funciones nuevas, a saber, la estrategia de recursos humanos y las comunicaciones en materia de recursos humanos, que permiten determinar los vínculos entre las iniciativas del PIA en el sector de los recursos humanos y aseguran una comunicación eficaz con los órganos rectores, la administración y el personal. En 2011 se establecería asimismo en la División una función de desarrollo profesional a fin de formular políticas y directrices y asesorar sobre la gestión de talentos y mejores prácticas en materia de desarrollo profesional.

D. Mejora de los sistemas administrativos y de gestión

111. El CoC-EEI señaló que los progresos realizados en esta amplia esfera del programa del PIA abarcaron temas clave como la revisión del Manual de la FAO, la mejora de la red de tecnología de la información (TI), las iniciativas relacionadas con las compras y contrataciones, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la modernización de la gestión de registros.

1. Revisión del Manual de la FAO

112. A raíz de una recomendación del examen exhaustivo, la revisión del Manual Administrativo de la FAO constituyó el tema de un proyecto específico del PIA que se prevé que finalice en 2013. El resultado final sería un Manual claro, accesible y fácil de utilizar con un contenido de alta calidad para que los empleados de la FAO lo utilicen en todo el mundo en tres idiomas (español, francés e inglés). La revisión del Manual debería asegurar que todos los empleados en todos los destinos entiendan la normativa de la FAO y pueden ajustarse a ella. La Unidad de Mejora de las Operaciones en la oficina del Subdirector General del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas dirigió la reforma del Manual en colaboración con todas las partes interesadas.

113. Entre las actividades de 2010 cabe mencionar las siguientes: un inventario de documentos; una interfaz de más fácil empleo para el Manual actual; una encuesta de usuarios frecuentes; un sistema de puntos de referencia y contactos con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para sacar provecho de su experiencia en la reorganización de manuales administrativos. Se coordinaron las actividades con el PMA, que comparte partes del Manual de la FAO. Las consultas con los responsables de la formulación de políticas y usuarios a todos los niveles geográficos continuarían en 2011.

2. Mejora de la red de tecnología de la información

114. En la medida 3.90 del PIA se pedía la mejora del apoyo funcional a los sistemas de información e infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para las oficinas descentralizadas, haciendo el debido hincapié en la mejora del rendimiento y la integración de la red de oficinas descentralizadas. Ello conllevó lo siguiente:

- la mejora de la conectividad a la red mediante el perfeccionamiento de los enlaces de telecomunicaciones y conexiones de Internet de la Organización, la facilitación de un acceso más rápido desde las oficinas descentralizadas a las aplicaciones de la Organización y una amplia gama de aplicaciones de nueva generación, como por ejemplo videoconferencias y la utilización de herramientas de colaboración e intercambio de conocimientos;
- la disponibilidad de servicios de videoconferencia de alta definición en las oficinas regionales y subregionales para aumentar la efectividad de las comunicaciones entre las oficinas;
- un modelo mundial de TCI que proporcione apoyo plurilingüe en tiempo real a los destinos descentralizados de la FAO;
- capacitación para los oficiales administrativos en oficinas descentralizadas sobre la utilización eficaz de los sistemas de información administrativa.

115. Entre los progresos obtenidos en estos sectores en 2010 cabe señalar la mejora de los enlaces de telecomunicaciones de la Organización en 56 oficinas descentralizadas y los servicios de videoconferencia en alta definición en todas las oficinas regionales y subregionales. Las mejoras de los enlaces de telecomunicaciones de la Organización para las 44 oficinas restantes deberían completarse en 2011, de manera que todas las oficinas en los países pudieran utilizar servicios de videoconferencia. A este respecto, cabe indicar que el grupo de trabajo de composición abierta ha estudiado las opciones para aumentar la utilización de tecnologías modernas durante y entre los períodos de sesiones de los órganos rectores y formuló recomendaciones al respecto en el período de sesiones de la Conferencia de 2011.

116. En 2010 se finalizaron las propuestas para la revisión de las disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información, que deberían aplicarse en 2011. También se elaboró una nueva estrategia de tecnología de la información que abarca el período hasta 2019, con vistas a su introducción durante 2011.

3. Iniciativas relacionadas con las compras y las contrataciones

117. Se lograron varios hitos en la consolidación del proceso de descentralización en curso de la función de compras. Muchas iniciativas tuvieron en cuenta el crecimiento de las compras locales para operaciones de emergencia y el aumento de la delegación de competencias asignadas a las oficinas descentralizadas. Por ejemplo, se duplicó el nivel de delegación de competencias a los Representantes de la FAO para la compra de bienes y servicios, situándose en los 100 000 USD. El aumento del nivel de competencias delegadas ha mejorado la puntualidad y la eficacia del proceso de compras. Tras la publicación de la Sección del Manual revisada pertinente, se llevaron a cabo sesiones de capacitación en 14 oficinas descentralizadas que beneficiaron a más de 500 miembros del personal. Ello estuvo acompañado de sesiones de capacitación en la Sede para todas las unidades que participan en actividades de compras.

118. En lo referente a las cartas de acuerdo, una nueva sección del Manual, una vez aplicada plenamente, proporcionaría por primera vez un marco claro de rendición de cuentas para la preparación, el aseguramiento de la calidad, la aprobación y la gestión de las cartas de acuerdo, también en consonancia con el paradigma de cambio de la cultura de pasar de la simple aplicación de normas y reglamentos a la utilización de criterios basados en el entendimiento de los entornos específicos de riesgo en los que se utilizan las cartas de acuerdo. La nueva sección del Manual aumentaría la delegación de competencias a las oficinas descentralizadas al mismo nivel que el de compras y proporcionaría asimismo un marco que permitiera la subdelegación.

119. La unidad de compras también estaba colaborando con la Oficina del Inspector General en la finalización de Directrices sobre colusión y fraude en operaciones de compras. Además, estaba terminando unas Directrices sobre planificación de las compras y unas Directrices sobre análisis de mercados de suministros. Estos documentos —y las misiones de capacitación complementaria— tienen por objeto mejorar la capacidad del personal local para gestionar unos volúmenes de compras locales cada vez mayores. Además, se destacarían tres nuevos oficiales internacionales de compras en países en los que la FAO realiza importantes cantidades de compras para proyectos de emergencia.

120. Además de prestar la debida atención para lograr siempre que sea posible el mayor ahorro en el precio y el costo de procesos, el proyecto de gestión de proveedores de la FAO seguiría mejorando la base de proveedores, tomando en consideración informes de bajo rendimiento presentados por las oficinas descentralizadas, y facilitando el uso del Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas para las oficinas descentralizadas que compran de comerciantes locales. De forma similar, se prestó atención a la transparencia de la función de compras, p. ej. mediante la publicación de información sobre actividades de compras relativas a proyectos por valores superiores a 100.000 USD financiados por el Mecanismo alimentario de la Unión Europea y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

4. Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

121. El proyecto relativo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) siguió avanzando de acuerdo con los planes para conseguir sistemas que cumplan con las NICSP en 2012 y estados financieros acordes con las NICSP para el año 2013. La finalidad del Proyecto es apoyar la adopción de decisiones financieras a través de procesos operativos nuevos o actualizados, sistemas integrados, controles financieros y la presentación de informes completos, incluyendo un sistema financiero destinado a las oficinas descentralizadas para afrontar un enorme incremento de transacciones impulsadas sobre el terreno como consecuencia de la descentralización y el aumento de las delegaciones. Por ejemplo, los desembolsos realizados a través de las oficinas locales ascendieron a 551 millones de USD en 2010, es decir un 176 % más que en 2004.

122. La etapa de evaluación se había completado, facilitando el paso a una fase de diseño y construcción de las soluciones identificadas. Esta etapa se llevaría a cabo al mismo tiempo que la actualización del sistema de planificación empresarial de recursos (ERP) de la FAO para pasar a la versión Oracle 12 (R12). Las sinergias entre los dos permitirían al proyecto de las NICSP aprovechar la nueva función disponible en R12, incluso en oficinas descentralizadas. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas respaldó este planteamiento sinérgico y tomó nota de los plazos anteriormente mencionados. No obstante, el proyecto de las NICSP pudo proporcionar beneficios a toda la Organización con antelación a la fecha de aplicación general de 2013. En 2010, se puso a disposición de las oficinas descentralizadas una función nueva para facilitar el acceso a datos financieros en sistemas institucionales, y otra más se proporcionó al personal de compras en la Sede para registrar facturas de bienes suministrados a las oficinas descentralizadas.

5. Proyecto de modernización de la gestión de los registros

123. A partir de una recomendación del examen exhaustivo, la gestión de registros fue el tema de un proyecto destinado a modernizar las políticas, los procedimientos, los sistemas y el apoyo en la gestión de registros y archivos de la FAO, con el objetivo de proporcionar un *servicio mejor a menor costo*. Se modernizarían cuatro aspectos de la gestión de registros a través de:

- nuevas políticas para promover el intercambio de conocimientos protegiendo al mismo tiempo la intimidad y la confidencialidad;
- nuevos procesos que mejoren la búsqueda de información y faciliten al mismo tiempo su archivo;
- una nueva tecnología para sustituir el sistema actual con mejores instrumentos, incluyendo mejores capacidades de búsqueda;
- nuevas disposiciones de apoyo, que generen ahorros a través de una utilización más eficiente, creando al mismo tiempo una función de mayor “valor añadido” para el personal de la oficina de registro.

124. El proyecto debería cumplir sus objetivos – tanto en lo que respecta a la mejora del servicio como a la reducción de costos – con los recursos y los plazos acordados. De esta forma, se generarían ahorros por encima de la inversión necesaria dentro del período de duración del PIA y se podría ahorrar en lo sucesivo más de 2 millones de USD por bienio. El proyecto también podría considerarse como un buen ejemplo de “cambio de cultura aplicada” para promover cambios en la actitud y el comportamiento del personal, pero tratando al mismo tiempo de revitalizar todo un grupo profesional de la FAO. En último término, el proyecto también apoyaría el intercambio de conocimientos y la mejora del trabajo en equipo, incluyendo una mejora del acceso a la información procedente de las oficinas descentralizadas.

E. Gobernanza y supervisión eficaces

125. Como señaló el CoC-IEE, la evolución durante el bienio de las cuestiones de gobernanza y supervisión derivadas del PIA se refirieron principalmente a: la Carta de la Oficina de Evaluación; el Comité de Ética; Programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores; reglamentos de los órganos rectores; y procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General.

1. Carta de la Oficina de Evaluación

126. La Resolución 1/2008 de la Conferencia instó a la aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una “Carta”. La Resolución mencionaba asuntos específicos que debían incorporarse a la Carta, como por ejemplo la designación del director de evaluación, medidas para asegurar la calidad, y la función de los órganos rectores en los procesos de evaluación. También

estableció el principio de que todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento fuesen documentos públicos.

127. El proyecto de Carta fue examinado en tres períodos de sesiones del Comité del Programa en 2008-09. No obstante, el Consejo, en septiembre-octubre de 2009, convino en que la Carta no debería completarse hasta que el recientemente nombrado Director de Evaluación pueda participar en el proceso. En abril de 2010, el Comité del Programa otorgó su ratificación final a la carta, que fue aprobada posteriormente por el Consejo en mayo de 2010. Tal como exige la Resolución 1/2008, la Carta ha sido incorporada en los textos fundamentales de la Organización.

2. Comité de Ética.

128. En cumplimiento de la medida 3.34 del PIA, la propuesta relativa al mandato y la composición del Comité de Ética fue examinada por el Comité de Finanzas, el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Consejo. En octubre de 2009, el CCLM ratificó la propuesta relativa al mandato y la composición del Comité de Ética, con respecto a la cual el Comité de Finanzas, en abril de 2010, formuló observaciones y solicitó estudios. En mayo de 2000 el Consejo solicitó a ambos Comités que continuasen examinando el asunto.

129. Posteriormente, en septiembre de 2010 el CCLM aplazó el examen del asunto a la espera de las conclusiones de un estudio de consultoría que se estaba realizando, y del examen por parte del Comité de Finanzas. En octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó una propuesta revisada y recomendó algunos cambios para su posterior consideración por parte del CCLM. El Consejo acogió con agrado los continuos esfuerzos para preparar el *mandato del Comité de Ética* y *apoyó que fuera sometido a examen por los dos Comités* en marzo de 2011.

130. En marzo de 2011, el CCLM recomendó introducir más enmiendas al *mandato y composición* del Comité de Ética, proponiendo que se crease para un período de cuatro años contabilizados a partir de enero de 2012, durante el cual su labor se examinaría por los órganos rectores pertinentes con el fin de introducir, en caso necesario, cambios en el futuro. [*Pendiente de actualización*]

3. Programas de trabajo plurianuales de los órganos rectores

131. Las medidas 2.70-72 del PIA instaron a la elaboración de programas de trabajo plurianuales (PTPA) para órganos rectores, juntamente con la preparación, cada dos años, de informes sobre los progresos logrados en relación con dichos programas de trabajo. Hasta ahora se han aprobado PTPA de tres órganos rectores, aunque deberían concretarse más logros en el próximo bienio para los restantes PTPA. Es importante destacar que la formulación de estos nuevos instrumentos ha sido facilitada en gran parte mediante debates oficiosos entre los Miembros.

132. El Comité del Programa y el Comité de Finanzas han aprobado sus PTPA para 2010-13, en abril y en octubre de 2010 respectivamente, con la posterior ratificación de ambos instrumentos por el Consejo en mayo y noviembre-diciembre de 2010.

133. El Consejo aprobó su PTPA para 2010-13 en noviembre-diciembre de 2010, y se espera que la Conferencia de junio-julio de 2011 pueda ser informada de los progresos en relación con dicho programa.

134. En septiembre de 2006, el CCLM examinó su PTPA, observando que no tiene temas predeterminados, recurrentes o permanentes en sus programas, lo que podría revisarse de conformidad con un programa de trabajo preestablecido. En noviembre-diciembre de 2010, el Consejo convino en que el PTPA del CCLM debería tener en cuenta una serie de características distintivas de las funciones estatutarias del Comité, observando que el CCLM se proponía mantener la cuestión bajo examen en sus períodos de sesiones futuros.

135. Con respecto al Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, tal como se acordó en su período de sesiones en octubre de 2010, debía considerar y aprobar su PTPA en su siguiente período de sesiones, en octubre de 2011, para su posterior ratificación por el Consejo en noviembre-diciembre de 2011.

136. Los cuatro comités técnicos y las cinco conferencias regionales —que en todos los casos se reúnen cada dos años— deberían poder examinar y aprobar sus PTPA para el período 2012-2015 cuando se reúnan en 2012 —tal como determinó el Comité Forestal en su último período de sesiones en octubre de 2010— después de los trabajos preparatorios realizados en 2011.

4. Reglamentos de los órganos rectores

137. La mayoría de las enmiendas a los textos fundamentales —la Constitución, el Reglamento General de la Organización (RGO) y los reglamentos financieros— necesarias para aplicar el PIA han sido adoptadas por la Conferencia en 2009. No obstante, como resultado de algunas de las enmiendas introducidas, también se necesitaron cambios consecuentes en los reglamentos de algunos órganos rectores. Por lo tanto, durante el actual bienio se han revisado y completado los reglamentos, de acuerdo con las instrucciones proporcionadas en este proceso por el CCLM y el Consejo.

138. Desde su creación en 1958, el CCLM había funcionado eficazmente dentro del marco establecido por los textos fundamentales, sin elaborar su propio reglamento. No obstante, por razones de coherencia con otros comités, el CCLM examinó y adoptó su reglamento en septiembre de 2010, que se incorporó posteriormente en los textos fundamentales.

139. Dado que no fue hasta 2009 cuando se convirtieron en parte de la estructura del órgano rector, las conferencias regionales no habían contado hasta esa fecha con sus propios reglamentos. Por consiguiente, estos reglamentos fueron redactados y examinados en septiembre de 2010 por el CCLM, que formuló comentarios sobre el texto propuesto. Posteriormente, en noviembre-diciembre de 2010 el Consejo recomendó que los grupos regionales examinaran nuevamente el reglamento propuesto, teniendo en cuenta el régimen de las conferencias regionales. Por lo tanto, el reglamento propuesto debería ser examinado por los grupos regionales con el objeto de su examen y adopción por parte de las próximas conferencias regionales previstas en 2012.

140. A este respecto, en marzo de 2011, el CCLM examinó una posible enmienda a las disposiciones del RGO referentes a la preparación de los programas provisionales de las conferencias regionales. El CCLM convino en que esta cuestión estaba relacionada con otros asuntos referentes al régimen de las conferencias regionales que se están examinando todavía, y recomendó que se celebrasen consultas con los grupos regionales durante el Segundo semestre de 2011 y a inicios de 2012, con el fin de llegar a un acuerdo sobre las propuestas que deberán remitirse a las conferencias regionales en 2012.

141. Con respecto a los comités técnicos, en mayo de 2010 el Consejo les reconoció su capacidad para enmendar su propio reglamento de acuerdo con sus necesidades funcionales específicas, recalcando al mismo tiempo la conveniencia de que estos reglamentos fuesen coherentes entre sí. A este respecto, el Consejo invitó en mayo de 2010 al Comité de Problemas de Productos Básicos, el Comité de Pesca, el Comité Forestal y el Comité de Agricultura a examinar sus reglamentos. Este asunto también fue abordado en parte por el GTCA en el transcurso de sus deliberaciones sobre la organización de los trabajos de los comités técnicos, y se formularon recomendaciones a este respecto en su informe a la Conferencia de 2011.

142. Hasta la fecha, únicamente el Comité Forestal había aprobado cambios en sus reglamentos en octubre de 2010, que se incluyeron en los textos fundamentales. Los demás comités técnicos podrían seguir el ejemplo en sus próximos períodos de sesiones en 2012, tal como previó en concreto el Comité de Pesca en su último período de sesiones en enero-febrero de 2011.

5. Procedimientos relativos a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General.

143. Por recomendación formulada por el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos en abril de 2010, el Consejo aprobó en mayo de 2010 el procedimiento que deberá seguirse en relación a las declaraciones de los candidatos al cargo de Director General en el período de sesiones del Consejo de

abril de 2011. Un procedimiento similar fue refrendado por el Consejo para la presentación de este tipo de declaraciones en el período de sesiones de la Conferencia de junio-julio de 2011.

F. Financiación y gastos del programa del PIA en el bienio 2010-11

144. El CoC-EEI recordó que al aprobar el PIA en 2008, la Conferencia había decidido establecer un Fondo fiduciario especial para recibir recursos extrapresupuestarios para la ejecución del PIA en 2009¹⁸. 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, y a finales de 2009 existía un saldo no gastado de 3,08 millones de USD con cargo al Fondo fiduciario.

145. También se recordó que en el PTP se incorporó financiación para 2010-11. La ejecución del PIA se financió en 2010-11 mediante las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia para el PTP, así como el saldo no utilizado del Fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010¹⁹.

146. A finales de 2010, el saldo no utilizado del Fondo fiduciario de 3,08 millones de USD se había gastado por completo, y los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) cargados al PTP ascendían a 15,98 millones de USD. Por consiguiente, el gasto total en el marco del PIA en 2010 fue de 19,06 millones de USD, tal como se muestra en el Cuadro 2 que indica el gasto en el ámbito del proyecto del PIA.

147. Se previó gastar en su totalidad el saldo neto disponible en las consignaciones presupuestarias sobre actividades del PIA en 2011. Tal como se confirmó en el 135.º período de sesiones del Comité de Finanzas, en octubre de 2010, todos los recursos destinados al PIA en 2010-11 se usarían exclusivamente para actividades relacionadas con el Plan y que los recursos para el PIA correspondientes a 2010-11 que no se gastaran, en caso de haberlos, se arrastrarían al bienio 2012-13²⁰.

Cuadro 2: Gastos por proyecto del PIA de 2010

Proyecto	Presupuesto para 2010-11	Gasto en 2010	Porcentaje
	PLP	PTP & FF	
1. Reforma de los órganos rectores	2,87	1,39	48 %
2. Supervisión	2,40	1,03	43 %
3a. Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR	0,49	0,44	90 %
3b). Publicación en todos los idiomas	0,38	0,20	53 %
4. Movilización y gestión de recursos	1,43	0,58	41 %
5. Programa de Cooperación Técnica	-0,62	0,09	-15 %
6. descentralización	0,80	0,37	46 %
7a. Estructura de la Sede	0,63	0,60	95 %
8. Asociaciones	1,38	0,52	38 %
9. Reforma de los sistemas administrativos y de gestión	2,89	2,16	75 %
11b). Tecnología de la información (TI)	10,40	3,92	38 %
12. Gestión de riesgos institucionales	0,70	0,12	17 %
13. Cambio de la cultura	2,30	0,47	20 %
14. Recursos humanos	9,91	5,17	52 %
15. Seguimiento del PIA por parte de los órganos rectores	0,48	0,46	96 %
16. Seguimiento de la gestión del PIA	3,16	1,54	49 %
Subtotal (PTP)	39,60		
Saldo del fondo fiduciario del PIA	3,08		
Totales	42,68	19,06	45 %

¹⁸ Resolución 1/2008 de la Conferencia, párr. 3.

¹⁹ Resolución 3/2009 de la Conferencia, párr. 2.

²⁰ CL 140/21, párr. 29.

IV. El camino por recorrer

[Para actualizar a partir de los acontecimientos que condujeron a la reunión del 21 de abril del CoC-IEE]

A. El programa del PIA en 2012-13

148. El CoC-IEE recalcó que el programa del PIA se incorporaría plenamente al PTP 2012-13, mediante la inclusión de las necesidades financieras propuestas en las cifras de consignación neta figures (desglosadas de acuerdo con los capítulos presupuestarios para Objetivos estratégicos y funcionales y Gastos de capital). Esta presentación global fue importante dada la interrelación entre el PIA y el trabajo previsto algunas áreas, incluyendo las tecnologías de la información y la comunicación, las NICSP y los recursos humanos.

149. Se señaló que la Administración ha adoptado una política en cuatro puntos para el establecimiento de prioridades y la presupuestación de los proyectos y las actividades del PIA para el bienio 2012-13. Son los siguientes: i) examen de la capacidad de cumplimiento; ii) sostenibilidad de los proyectos del PIA; iii) mejor integración de las actividades del PIA con el programa de trabajo ordinario; y iv) evitar la asignación de recursos del PIA a puestos administrativos.

150. Las necesidades presupuestarias del PIA para 2012-13 se dividen en dos áreas: i) costos y ahorros recurrentes que sean resultado de las medidas del PIA emprendidas en 2010 y 2011; ii) costos de inversión y costos y ahorros recurrentes que se precisan para medidas que deben comenzar en 2012-13. Teniendo en cuenta estos datos, los costos totales previstos del programa del PIA en 2012-13 ascendían a 37,84 millones de USD, incluyendo unos costos de inversión de 16,61 millones de USD y unos costos netos recurrentes de 21,23 millones de USD (que a su vez comprenden unos costos recurrentes de 31,78 millones de USD y unos ahorros de 10,55 millones de USD).

151. Las principales actividades del programa del PIA en 2012-13 se organizaron dentro de las áreas temáticas de la gestión basada en resultados, el funcionamiento como Organización (descentralización y asociaciones), recursos humanos, la reforma de los sistemas administrativos y de gestión, cambio de cultura, y gobernanza eficaz.

152. Se observó que el documento relativo al PTP para 2012-13 (C 2011/3) facilitaba información detallada sobre las actividades del PIA previstas y las estimaciones financieras.

B. Disposiciones para el seguimiento por parte de los órganos rectores

153. El CoC-IEE examinó cómo podría organizarse el seguimiento de la gobernanza para el programa del PIA durante 2012-13. En vista de la incorporación general del PIA en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP), las funciones de supervisión de la ejecución del PIA deberían ser realizadas normalmente por los órganos rectores pertinentes de la Organización, sin recurrir a medidas especiales similares a las aplicadas por la Conferencia en 2008 y 2009.

154. Más concretamente:

- el Consejo debería seguir supervisando el avance general en la aplicación del PIA en 2012-13 e informar a la Conferencia en su 38.º período de sesiones en 2013, y debería recibir de la Administración informes sobre la marcha de la aplicación del PIA, para examinarlos y proporcionar orientaciones al respecto;
- el Comité de Finanzas, el Comité del Programa, el CCLM y, según sea necesario, los comités técnicos y las conferencias regionales deberían proporcionar aportaciones específicas al Consejo de conformidad con sus respectivos mandatos;
- el Presidente Independiente del Consejo, en el marco de su función reforzada, debería desempeñar una función activa de facilitación.

155. Sin implicar costos diferenciales, tal mecanismo se basaría totalmente en las estructuras de los órganos rectores existentes, aprovechando en la mayor medida posible sus competencias especializadas, y en una mayor participación del Presidente Independiente del Consejo en consonancia con el nuevo estatus de dicho cargo.

156. Esta medida debería reflejarse en la resolución sobre el PIA que se prevé que adopte la Conferencia en su período de sesiones de 2011.

Apéndices

- Apéndice 1: Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO
- Apéndice 2: Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en 2010-11 (miembros de la Mesa, calendario de reuniones).
- Apéndice 3: Informe de la Administración sobre la aplicación del PIA en 2010-11.

Apéndice 1**Resolución 4/2009 de la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO****LA CONFERENCIA:**

Teniendo en cuenta el mandato general único de la FAO en relación con la alimentación y la agricultura, **consciente** de su visión de un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que los sectores de la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental y **tomando en consideración** las metas mundiales establecidas por los Miembros para fomentar la consecución de esta visión, formulada en el Marco estratégico de la Organización para 2010-19;

Recordando su resolución 1/2008, mediante la que aprobó el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, que debía ser aplicado en un período de tres años comprendido entre 2009 y 2011 —un camino fundamental de reforma con crecimiento para reforzar la eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta de la Organización—;

Habiendo tomado en consideración el informe del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) sobre las labores completadas en 2009 en el marco del PIA y las pendientes que deberán realizarse para la aplicación del PIA;

Tomando nota con aprecio del hecho de que se ha avanzado de manera importante en la aplicación de muchas medidas del PIA durante 2009, así como de recomendaciones conexas del Examen exhaustivo en relación con los procesos administrativos;

Reconociendo que la renovación de la FAO seguirá exigiendo esfuerzos considerables para llevar a cabo proyectos del PIA complejos y de gran magnitud en 2010-11 y asegurando la integración a largo plazo del cambio de la cultura en la reforma general de la Organización;

Reconociendo el espíritu de colaboración y confianza que ha prevalecido entre los Miembros y la Administración de la FAO en la aplicación del proceso de reforma en cuanto tarea común, con la participación plena e interactiva de los Miembros, el apoyo constante del Director General y el compromiso del personal de toda la Organización;

Consciente de la necesidad de garantizar la sostenibilidad del proceso de reforma en los próximos años:

1. **Ratifica** el informe del CoC-EEI sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO, según figura en el Apéndice D de este informe.
2. **Decide** que el Consejo seguirá supervisando el avance general de la aplicación del PIA e informará a la Conferencia en 2011 y recibirá de la Administración, en sus períodos de sesiones ordinarios, informes sobre el avance de la aplicación del PIA, para su examen y para que proporcione orientaciones al respecto. Para desempeñar esta función de supervisión, el Consejo recibirá también aportaciones específicas del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, según proceda, en las áreas de sus mandatos respectivos. En este contexto, el Presidente Independiente del Consejo desempeñará un papel proactivo de facilitador.
3. **Decide** crear, en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, un Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) para el período 2010-11, que se encargará de asegurar la continuidad de la supervisión, las orientaciones y

el seguimiento para la aplicación del PIA y prestará apoyo al Consejo en lo relacionado con la responsabilidad de supervisión de éste. A este fin, el CoC-EEI:

- a) se encargará de proporcionar la supervisión y el seguimiento generales de la aplicación del PIA por parte de la Administración en 2010-11, así como orientaciones en relación con las mejoras necesarias a este respecto, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y sus comités;
- b) elaborará un informe de los resultados de su trabajo para abril de 2011 y lo presentará a la Conferencia en junio de 2011, y formulará las recomendaciones que se deriven de la aplicación del PIA;
- c) estará abierto a la participación plena de todos los Miembros que tengan derecho a voz, llevará a cabo su labor en todos los idiomas de la Organización y formulará conjuntamente sus recomendaciones y adoptará sus decisiones por consenso, en la medida de lo posible;
- d) celebrará como máximo tres reuniones por año en momentos adecuados, en función de los períodos de sesiones conexos de los órganos rectores, a fin de garantizar un orden de sucesión adecuado de las reuniones complementarias, que no coincidirán con las reuniones principales de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, a fin de permitir la mayor participación posible de los Miembros;
- e) designará a una Mesa, compuesta por el Presidente y los dos Vicepresidentes del CoC-EEI y un representante de los Estados Miembros de cada región, que abordará únicamente las cuestiones administrativas y organizativas y estará abierta a los observadores sin derecho a voz del conjunto de los Miembros de la FAO;
- f) recibirá el apoyo activo de la Administración, que proporcionará los servicios de secretaría y los documentos necesarios para sus reuniones.

4. **Decide** que el Presidente Independiente del Consejo de la FAO será el Presidente del CoC-EEI.

5. **Decide** nombrar a los siguientes Vicepresidentes del CoC-EEI a

- Embajadora Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Países Bajos)
- Embajador Wilfred Joseph Ngirwa (República Unida de Tanzania).

(Aprobada el 19 de noviembre de 2009)

Apéndice 2

**Disposiciones organizativas para el CoC-EEI en 2010-11
(miembros de la Mesa, calendario de reuniones)**

Miembros de la Mesa

Presidente Sr. Luc Guyau, Presidente Independiente del Consejo	
Vicepresidentes: Embajadora Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Países Bajos) Embajador Ngirwa Wilfred Joseph (República Unida de Tanzania)	
Miembros	
África	Eritrea
Asia	China
Europa	España
América Latina y el Caribe	Brasil
Cercano Oriente	Afganistán
América del Norte	Canadá
Pacífico Sudoccidental	Australia

Calendario de reuniones:

2010	2011
8 de abril	23 de febrero
23 de junio	30 de marzo
20 de octubre	21 de abril