

Octubre de 2008



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# CONFERENCIA

**35º período (extraordinario) de sesiones**

**Roma, 18-22 de noviembre de 2008**

**INFORME DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA PARA EL  
SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA  
INDEPENDIENTE DE LA FAO (CoC-EEI)  
PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN**

## Índice

	<u>Página</u>
<i>MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL DE LA FAO</i>	3
<i>INTRODUCCIÓN</i>	14
<i>PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN</i>	16
<i>A. PRIORIDADES Y PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN</i>	16
<i>INTRODUCCIÓN DE UN MARCO BASADO EN LOS RESULTADOS PARA TODA LA LABOR DE LA FAO</i>	16
<i>RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN</i>	18
<i>FUNCIONES BÁSICAS</i>	21
<i>OBJETIVOS FUNCIONALES</i>	21
<i>RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	22
<i>B. REFORMA DE LA GOBERNANZA</i>	23
<i>ÓRGANOS RECTORES</i>	23
<i>PRIORIDADES EN MATERIA DE GOBERNANZA</i>	23
<i>CONFERENCIA DE LA FAO, CONSEJO, COMITÉ DEL PROGRAMA Y COMITÉ DE FINANZAS</i>	23
<i>CONFERENCIAS REGIONALES</i>	29
<i>COMITÉS TÉCNICOS Y REUNIONES MINISTERIALES</i>	30
<i>ÓRGANOS ESTATUTARIOS Y CONVENIOS</i>	32
<i>OTRAS MEDIDAS PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LA GOBERNANZA DE LA FAO</i>	32
<i>EVALUACIÓN, AUDITORÍA Y APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN</i>	33
<i>NOMBRAMIENTO Y MANDATO DEL DIRECTOR GENERAL</i>	36
<i>C. REFORMA DE LOS SISTEMAS, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN, CAMBIO DE LA CULTURA Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA</i>	38
<i>REFORMA DE LA PROGRAMACIÓN, LA PRESUPUESTACIÓN Y DEL SEGUIMIENTO BASADO EN LOS RESULTADOS</i>	38
<i>MOVILIZACIÓN DE RECURSOS Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN</i>	43
<i>EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA</i>	44
<i>CAMBIO CULTURAL INSTITUCIONAL</i>	45
<i>ÉTICA</i>	46
<i>REFORMA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN</i>	46
<i>PUBLICACIÓN EN TODOS LOS IDIOMAS DE LA ORGANIZACIÓN</i>	48
<i>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y PRÁCTICAS AL RESPECTO</i>	48
<i>REESTRUCTURACIÓN A EFECTOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA</i>	50
<i>FUNCIONAMIENTO COMO ORGANIZACIÓN</i>	50
<i>OFICINAS DESCENTRALIZADAS Y PRESENCIA DE LOS PAÍSES</i>	50
<i>ESTRUCTURA DE LA SEDE</i>	53
<i>ASOCIACIONES</i>	55
<i>D. DISPOSICIONES DE SEGUIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN</i>	57
<i>SEGUIMIENTO POR PARTE DE LOS ÓRGANOS RECTORES</i>	57
<i>MECANISMOS DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE SEGUIMIENTO DE LA EEI</i>	58
<i>DOTACIÓN DE RECURSOS PARA EL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN</i>	59
<i>ANEXO DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN RESUMEN DE LOS COSTOS, LOS AHORROS Y LOS RECURSOS NECESARIOS Y CALENDARIO DE APLICACIÓN</i>	60
<i>ANEXOS DEL INFORME DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA</i>	75
<i>ANEXO 1: ELEMENTOS DEL MARCO ESTRATÉGICO Y DEL PLAN A PLAZO MEDIO (DOCUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FAO)</i>	75

<i>ANEXO 2: MODIFICACIÓN DE LOS TEXTOS FUNDAMENTALES: LISTA INDICATIVA DE ÁREAS DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN QUE EXIGIRÁN MODIFICACIONES DE LOS TEXTOS FUNDAMENTALES</i>	111
<i>ANEXO 3: INFORME SOBRE LOS PROGRESOS HECHOS POR LA ADMINISTRACIÓN DURANTE 2008 EN RELACIÓN CON LA “ACCIÓN TEMPRANA” PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EEI (DOCUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FAO)</i>	118
<i>ANEXO 4: RESOLUCIÓN 5/2007 DE LA CONFERENCIA: SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO</i>	124
<i>ANEXO 5: MESA Y MIEMBROS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EEI</i>	127

## Siglas

ACB	Asociación de Colaboración en materia de Bosques
AOD	Asistencia oficial para el desarrollo
APEC	Cooperación Económica en Asia y el Pacífico
AQUASTAT	Sistema Mundial de Información sobre el Agua en la Agricultura
ASEG	Programa de análisis socioeconómico y de género
CCLM	Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos
CCP	Comité de Problemas de Productos Básicos
CCRF	Código de Conducta para la Pesca Responsable
CDB (o CDB-NU)	Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica
CFS	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
CITES	Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres
COAG	Comité de Agricultura.
COFI	Comité de Pesca
CRGAA	Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura
CSC	Centro de Servicios Compartidos
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
ECA	Escuelas de campo para agricultores
ECF	Evaluación de la capacidad fitosanitaria (ECP)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
ICR	Implementation Completion Report
IEE	Evaluación externa independiente de la FAO
IFAs	Ámbitos prioritarios de repercusión
IFI	Institución de Financiación Internacional
INDNR	Pesca ilegal, no declarada y no reglamentada
JECFA	Comité Mixto FAO/OMS de Expertos en Aditivos Alimentarios.
JEMRA	Consulta mixta FAO/OMS de expertos sobre la evaluación del riesgo microbiológico
JMPR	Reunión Conjunta sobre Residuos de Plaguicidas
MASSCOTE	Mapping System and Services for Canal Operation Techniques
MDL	Mecanismo para un desarrollo limpio
MIP	Manejo integrado de plagas
MNPMP	Marcos nacionales de prioridades a medio plazo

NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
OROP	Organización regional de ordenación pesquera
OTC	Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio
PAM	Plan de acción mundial
PCR	Project Completion Report
Plan de Acción GYD	Plan de Acción sobre Género y Desarrollo
PLP	Programa de Labores y Presupuesto
PMA	Países menos adelantados
PNSA	Programa nacional para la seguridad alimentaria
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PoA	Plan de Acción
PPM	Plan a plazo medio
RFAA	Recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura
ME	Marco estratégico
MSF	Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
SGA	Gestión basada en los resultados
SO	Objetivo estratégico
SOCO	El estado de los mercados de productos básicos agrícolas
SOFA	Estado mundial de la agricultura y la alimentación
SOFI	El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNEG	Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación
UNGA	Asamblea General de las Naciones Unidas
WIEWS	Sistema Mundial de Información y Alerta sobre los Recursos Fitogenéticos

## *PRÓLOGO DEL PRESIDENTE*

- 1) La conclusión de la Evaluación externa independiente (EEI) fue que el mundo necesitaba a la FAO, pero una FAO reformada a fin de afrontar los desafíos a los que se enfrenta nuestro planeta. Tanto el desafío como la oportunidad crecieron al apreciarse que nos enfrentamos a unos altos precios de los alimentos, que entrañan posibles ventajas para la agricultura y amenazas al logro de una alimentación adecuada para todos los consumidores. Tan solo la FAO ofrece un foro mundial sobre la alimentación y la agricultura y agrupa toda la gama de disciplinas técnicas necesarias para integrar la respuesta técnica y política con objeto de hacer frente a los desafíos relativos a la agricultura en el siglo XXI, especialmente proporcionar, de forma sostenible, alimentos asequibles a una población mundial que se incrementará en un 50 % de aquí al año 2050 y liberar de la pobreza a los pequeños agricultores y los trabajadores agrícolas.
- 2) En su 34.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2007, la Conferencia de la FAO nos encomendó una tarea difícil. La conclusión principal de la EEI se resumió en tres palabras: “reforma con crecimiento”. En menos de un año, basándonos en el informe sobre dicha evaluación, debíamos trazar el curso futuro de la Organización, un curso de renovación de la FAO que esté en manos de los Miembros así como de la Administración y el personal de la Organización.
- 3) Estoy convencido de que hemos superado ese desafío y nuestro producto está ante ustedes, en este informe. Los Miembros y la Administración han colaborado estrechamente para formular lo que probablemente sea la reforma de mayor alcance jamás contemplada en un gran organismo de las Naciones Unidas. Agradezco a los Miembros la confianza que depositaron en mí al encargarme la presidencia de este proceso y su incansable y valiosa contribución a todos los aspectos de nuestro trabajo. Deseo manifestar mi especial reconocimiento a los vicepresidentes del CoC-EEI, los presidentes, vicepresidentes y portavoces y miembros de los grupos de trabajo, los miembros de la Mesa, la secretaria del Comité de la Conferencia y la Administración superior de la FAO. Sin el apoyo incondicional y las largas horas de trabajo de todos los interesados, no habría sido posible preparar este amplio Plan inmediato de acción.
- 4) Ahora nuestro Plan inmediato de acción debe aplicarse, ajustándolo con pragmatismo según sea necesario y yendo más allá cuando sea posible. Al proceder a su aplicación tenemos que ser conscientes de los riesgos y precavernos contra ellos, atemperando nuestro optimismo con realismo:
  - a) Para que las mejoras previstas puedan llevarse a la práctica sin perder ímpetu, es necesario disponer de recursos para poner rápidamente en marcha el proceso. En 2009 esos recursos tendrán que obtenerse fundamentalmente mediante contribuciones extrapresupuestarias voluntarias. Si no se consiguen fondos extrapresupuestarios, o estos tardan en llegar, el inicio de la reforma se aplazará, las medidas no seguirán la secuencia adecuada y los Miembros, la Administración y el personal podrían empezar a perder la confianza.
  - b) La aplicación podría realizarse de forma demasiado apresurada o no lo suficientemente rápido. Podrían hacerse demandas excesivas a fin de iniciar la aplicación en todos los frentes simultáneamente, lo que podría superar la capacidad de elaboración, aplicación y supervisión tanto de la Secretaría de la FAO como de los órganos rectores.
  - c) El mundo se enfrenta a grandes desafíos, entre ellos los que afectan directamente a las personas pobres y hambrientas. Al tratar de hacerles frente, la atención de los Miembros y la Administración podría distraerse del programa de renovación de la FAO, esto es, de la aplicación del Plan inmediato de acción.
- 5) Por medio de este informe, se somete a la aprobación de la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones, nuestro Plan inmediato de acción (PIA) para 2009-2011. En él establecemos el marco para un proceso continuo de cambio con objeto de afrontar los nuevos desafíos que obstaculizan la contribución de la Organización en lo tocante a la alimentación y la agricultura y a fin de dar de comer al mundo. Asimismo se presenta un calendario claro para los primeros pasos por esa senda. Ahora comienza realmente el trabajo con vistas a su aplicación. Para ello se precisarán la

concentración constante de los directores a todos los niveles, el firme compromiso de los órganos rectores de la FAO y la colaboración de los demás, no solo la colaboración en sentido único de la FAO. Nuestra Organización, la FAO, es urgentemente necesaria como un asociado reformado, eficiente y eficaz en el sistema multilateral, que ayude a conducir al mundo hacia un futuro mejor. Como ya he puesto de relieve más arriba, debemos encontrar los recursos precisos para aplicar nuestro Plan inmediato de acción a fin de incrementar los efectos de la FAO, y su eficacia en función de los costos, en beneficio de todos nosotros. Nuestra atención no debe vagar. En cuanto Presidente de su proceso, les exhorto, a todos, a “hacer posible la renovación de la FAO”.

Mohammad Saeid Noori Naeini

Presidente del Comité de la Conferencia para  
el Seguimiento de la EEI (CoC-EEI)

## *Mensaje del Director General de la FAO*

- 1) Los Estados Miembros, la Administración y el personal de la FAO comparten la visión de un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar el nivel de vida de todos sus habitantes, en particular los más pobres. Habida cuenta de la profunda crisis financiera y los altos precios de los alimentos que convulsionan el mundo, las tendencias actuales apuntan en la dirección equivocada. Las filas de los hambrientos han aumentado hasta un nivel inaceptable de 923 millones de personas y la consecución de la meta primordial, esto es, reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre en el mundo para el año 2015, parece una vana esperanza hoy en día. Los desafíos a que nos enfrentamos, tales como duplicar la producción de alimentos para dar de comer a una población mundial que según las previsiones se incrementará desde 6 000 millones de personas en la actualidad hasta alrededor de 9 000 millones para mediados de siglo, y las medidas necesarias para hacer frente a nuevos problemas como el cambio climático, hacen verdaderamente precisa una organización renovada que desempeñe el papel que le corresponde como asociado en la amplia respuesta internacional que es esencial.
  
- 2) En consecuencia, es muy de agradecer que la FAO haya sido objeto de un concienzado examen independiente de su sistema de gobierno, sus programas y prioridades, sus sistemas, su administración y su estructura organizativa. Si bien la situación en lo relativo al desarrollo ha cambiado drásticamente durante los últimos seis decenios, la finalidad principal de la Organización sigue siendo tan importante como siempre. Como se señaló en el informe de la EEI, en el mundo “aparecen continuamente desafíos a los que solo una organización mundial con el mandato y la experiencia de la FAO puede hacer frente con legitimidad y autoridad”.
  
- 3) Todos nosotros, Miembros, Administración y personal, queremos una FAO que funcione con eficiencia y eficacia y sea un asociado valorado en el sistema multilateral, que se centre en las necesidades de los Miembros y que aproveche sus ventajas comparativas para conseguir resultados. Aprecio sobremanera el compromiso de los Miembros con el futuro de nuestra Organización, demostrado durante los últimos 10 meses de intensas deliberaciones. Este proceso ha permitido apreciar la complejidad de una organización con un mandato mundial tan amplio y con tantas facetas. Los debates exhaustivos han aumentado nuestra comprensión de las preocupaciones y las prioridades globales de los Miembros y han contribuido a la preparación de los elementos de un Marco estratégico innovador y del Plan a plazo medio. La Administración se complace de haber sido invitada a jugar un papel activo en este proceso, en cuanto parte interesada clave y en cuanto fuente de asesoramiento experto. Los esfuerzos conjuntos han producido este Plan inmediato de acción (PIA) integral, que constituye nuestro ambicioso programa para la renovación de la FAO.
  
- 4) La consecución de un acuerdo sobre un plan viable no es sino el inicio de la tarea de renovación. El camino que tenemos por delante abarcará tres años y todavía hay numerosos detalles que deberán concretarse en 2009. El espíritu de compromiso con vistas a resolver complejos desafíos para los que no existe una solución única se mantendrá sin duda alguna. Confío en que, con la colaboración sostenida de los Miembros por medio de las estructuras de gobernanza que deberá aprobar la Conferencia y la indispensable participación de la Administración, el camino será fructuoso.
  
- 5) Un ingrediente fundamental para que tanga éxito será el compromiso de la Administración con la renovación. Una demostración práctica de nuestro compromiso hasta la fecha son las 117 medidas comprendidas en la “acción temprana” que han empezado a aplicarse bajo mi autoridad desde finales de 2007 en espera de la aprobación por la Conferencia del PIA, así como el apoyo que hemos prestado al proceso de seguimiento de la EEI durante 2008. Asimismo hemos adoptado medidas urgentes en respuesta a la petición efectuada por la Conferencia en 2007 de que se consiguieran ahorros por eficiencia adicionales por valor de 22,1 millones de USD en 2008-09. Al planear la difícil tarea que nos espera, puedo asegurar a los Miembros que este ingrediente clave para el éxito no faltará. Es mi compromiso personal, y el de la Administración, hacer cuanto esté en nuestro poder para asegurarnos



de que el PIA se aplique de manera completa y oportuna. Tomaremos todas las medidas necesarias para generar los ahorros potenciales indicados en el PIA, a fin de destinar los recursos así obtenidos a los programas de la Organización. Asimismo reforzaré la estructura administrativa y de apoyo para la adopción de decisiones con objeto de orientar y supervisar la aplicación del PIA.

6) Durante 2009 debemos colaborar con vistas a finalizar el Marco estratégico y el Plan a plazo medio usando los elementos provisionales proporcionados en el PIA, que sientan las bases para lograr una mayor claridad en nuestros objetivos y una mejor orientación de las funciones básicas y las prioridades de la FAO. Al mismo tiempo, se mejorarán la gobernanza y la supervisión por parte de los Miembros y comenzaremos a hacer realidad una mayor coherencia entre nuestras estructuras de gobernanza en la Sede y en las regiones. También conseguiremos mejorar considerablemente nuestro rendimiento llevando a cabo amplias reformas del sistema administrativo y cambios organizativos. Se trata de un denso programa, pero puede y debe realizarse.

7) El marco revisado de establecimiento de la estrategia y de presupuestación ofrece un nuevo modelo centrado en los resultados para nuestra labor sustantiva independientemente de la fuente de los recursos, ya sean cuotas asignadas o contribuciones voluntarias, que constituirá el fundamento de la reforma con crecimiento. El análisis de las necesidades de los Miembros, combinado con el aprovechamiento de los puntos fuertes de la Organización plasmados en nuestras funciones básicas, guiará la determinación de las prioridades y la formulación de los resultados, las metas y los indicadores. Ello hará posible un estrecho seguimiento y una evaluación mejor de nuestro rendimiento en beneficio de la Administración y de los Miembros por igual. La mejora de la orientación podría incluir la reducción prevista de hasta dos tercios del número de entidades programáticas actualmente incluidas en el Programa de Trabajo y Presupuesto. Si bien debemos cumplir nuestra responsabilidad de promover medidas en relación con todos los aspectos de nuestro mandato, tendremos que demostrar también a los Miembros que hemos tenido en cuenta la capacidad de las organizaciones asociadas que trabajan en el mismo campo o en otros conexos. Velaremos también por la separación de los gastos administrativos y los gastos operacionales en el presupuesto y apoyaremos especialmente el principio de responsabilidad por la consecución de mejoras cuantificables de la gestión y la administración.

8) El proceso de la EEI se distinguió de anteriores procesos de examen de la FAO por su clara insistencia en la gobernanza y en las funciones y responsabilidades de los Miembros y también de la Secretaría. Creo que las propuestas elaboradas en el terreno de la gobernanza darán lugar a una claridad de funciones muy necesaria y a una simplificación del funcionamiento de los órganos rectores, generarán confianza y reforzarán la cooperación entre los Miembros y la Administración. Les doy la bienvenida de todo corazón.

9) Mejorar la manera como la FAO desarrolla su actividad es fundamental para la reforma y me satisface la llegada del primer informe de los consultores que realizan el examen exhaustivo (EE) sobre todos los aspectos de la gestión y la administración de los recursos humanos y financieros. Si bien se indica que los costos administrativos de la FAO son comparables a los de los organismos multilaterales, se llega a la conclusión de que hay oportunidades para la mejora de la cultura de servicio. Más puede hacerse y se hará con el fin de eliminar los procedimientos administrativos redundantes y simplificar nuestra tarea cotidiana y nuestros procesos de adopción de decisiones. Queda claro que tenemos los elementos para reorganizar nuestra administración y modernizar la manera de hacer nuestro trabajo con el fin de que sea reflejo de las mejores prácticas de fuera del sistema de las Naciones Unidas en terrenos como la tramitación de transacciones administrativas, los sistemas de apoyo a la decisión y la gestión de recursos humanos. Un equipo interno específico pondrá en práctica el programa de acción que surja del EE en 2009.

10) La reforma en el terreno de la gestión de los recursos humanos es particularmente importante para una organización basada en el conocimiento como la FAO. Hemos empezado bien en este campo, desarrollando una nueva estrategia de recursos humanos que ha recibido el apoyo de los Miembros. Estamos experimentando un nuevo sistema de gestión del rendimiento basado en resultados para

potenciar el perfeccionamiento y la rendición de cuentas del personal mediante la evaluación con respecto a metas realistas y requisitos de competencia definidos. Este sistema se está aplicando también, junto con evaluaciones integrales del rendimiento, a los administradores superiores. Se han hecho progresos tangibles en la simplificación de la contratación y en el aumento de su transparencia. La reforma de los recursos humanos seguirá teniendo una gran prioridad y yo me sumo a la intención de que los órganos rectores ejerzan mayor vigilancia sobre nuestras acciones a partir de 2009.

11) No hay duda de que la aplicación con éxito del PIA y de las propuestas del EE exigirá el compromiso entusiasta de todo nuestro personal en la Sede y en las oficinas descentralizadas. Con ese espíritu, el Equipo del cambio que creé en septiembre, integrado por funcionarios de la Sede y de las oficinas descentralizadas, ya ha comenzado su trabajo. Creo que contribuirá a incubar y a catalizar el cambio y que resultará una fuente de diálogo abierto en toda la institución que podría orientarnos hacia un estilo diferente de interacción entre todo el personal. La transformación nunca es rápida, pero intentaremos crear confianza en el proceso centrándonos rápidamente en algunos cambios tangibles. Una característica importante para la aplicación del PIA será la participación efectiva del personal y ello exigirá que se reserve un tiempo suficiente y plazos realistas para una consulta y una participación que tengan significado.

12) También se está avanzando mucho en el ajuste de la forma en que está estructurada la FAO y en una definición más clara de la relación y las líneas de rendición de cuentas entre la Sede y las oficinas descentralizadas. En el PIA se exponen los principios rectores y la cúspide de una nueva estructura orgánica de la Sede que sitúa a la Organización en la dirección de un nuevo modelo de adopción de decisiones en el nivel superior de la Administración. En 2009 realizaremos la labor detallada de preparación necesaria con el fin de llevar a cabo la reestructuración de la Sede en el próximo bienio. En este aspecto se incluirá la planificación para la eliminación de estratos en la jerarquía de la Administración en la Sede, con la supresión a partir de 2010 de un tercio de todos los puestos de director y la creación de un pequeño equipo ejecutivo de gestión. El cambio se vinculará con la mayor autoridad de los administradores y un aumento de la rendición de cuentas a todos los niveles. También realizaremos un examen de los criterios para la cobertura de las oficinas nacionales con el fin de que sea más eficaz y receptiva ante las necesidades de los Miembros.

13) El equipo encargado de la EEI nos recordó los obstáculos que se interponen en el camino hacia el éxito de la reforma y afirmó que el principal escollo es que “frecuentemente los recursos disponibles no se corresponden con unos objetivos demasiado ambiciosos”. El PIA es ciertamente ambicioso y ha puesto de manifiesto la necesidad de contribuciones extrapresupuestarias voluntarias por un importe provisional de 21,8 millones de USD en 2009. Ahora el reto está en no perder tiempo para la ejecución, una vez que la Conferencia en su período extraordinario de sesiones apruebe el Plan. Confío en que los Miembros den prueba de su voluntad política asegurando la disponibilidad de las contribuciones voluntarias necesarias para la renovación, ya que nadie debería abrigar dudas sobre la entidad de la tarea que nos espera. Mientras seguimos realizando nuestro vigente programa de trabajo en el marco del presupuesto aprobado, reformaremos nuestra Organización para adecuarla verdaderamente al siglo XXI.

14) Estamos firmemente resueltos a realizar, bajo mi guía, nuestras ambiciones comunes y a que la Organización que transmitiré a mi sucesor dentro de tres años sea totalmente capaz de afrontar las necesidades y expectativas en evolución de sus Miembros. Por tanto, recomiendo a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones la aprobación de este Plan inmediato de acción. También vuelvo a insistir en la continuidad del compromiso de la Administración con el proceso y espero con interés el apoyo constante de los Miembros a medida que pasemos a la fase de ejecución.

## Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO

### Resumen del Presidente

- 1) En la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO se llegó a la conclusión de que el mundo precisaba de la FAO, pero de una FAO más pertinente, más eficaz y más eficiente, con unas prioridades más claras. Como resultado de la EEI se formularon más de 100 recomendaciones, que constituían la base para que los Miembros decidieran sobre un conjunto de medidas encaminadas a lograr la “reforma con crecimiento”. La Conferencia de la FAO, en su período de sesiones de 2007, acogió los resultados de la EEI y la respuesta de la Administración presentada por el Director General. Además estableció un Comité de la Conferencia, abierto a la participación de todos los Miembros de la Organización, y le dio un plazo de un año para elaborar y presentar un Plan inmediato de acción (PIA), que incluyese los elementos de un nuevo Marco estratégico y del Plan a plazo medio de la FAO, con objeto de realizar la reforma. El informe del Comité de la Conferencia es una respuesta a dicho mandato.
- 2) El Comité ha trabajado intensamente durante 10 meses, realizando sus actividades por medio de tres grupos de trabajo y con el atento apoyo de la Administración de la FAO. En este lapso ha llevado a cabo un detallado análisis de las conclusiones del equipo de la EEI y la respuesta de la Administración y a continuación ha elaborado su propio conjunto de recomendaciones, que presenta ahora a la Conferencia de la FAO en su período extraordinario de sesiones. Las recomendaciones constituyen los elementos constitutivos esenciales para la renovación de la FAO y cuentan con el consenso de los Miembros y el pleno apoyo de la Administración de la FAO.

En **el Plan inmediato de acción** se detallan las medidas que deben tomarse para lograr la **reforma con crecimiento** de la FAO y se presentan indicaciones relativas al calendario y a las repercusiones sobre los recursos, en términos de costos y ahorros.

El Plan inmediato de acción consta de cuatro secciones principales y un anexo, como se indica a continuación.

- **Prioridades y programas de la Organización:** en esta sección se detalla el nuevo marco basado en resultados que se propone para la planificación de todos los programas de la Organización, el cual incluye la visión y las metas mundiales de la Organización, sus objetivos estratégicos y su enfoque del establecimiento de prioridades y la gestión de recursos. El resultado será que la FAO pasará de centrar su atención en lo que hace a centrarla en las repercusiones de sus actividades para los Estados Miembros, tanto a nivel nacional como mundial.
- **Reforma de la gobernanza:** en esta sección se trata de la eficiencia, la eficacia y la participación de los Miembros. Se proponen medidas para fortalecer la función de los órganos rectores de la FAO en la garantía de la coherencia de las políticas y los reglamentos mundiales y su función de supervisión ejecutiva, al tiempo que se respetan las funciones específicas de los órganos rectores y de la Administración.
- **Reforma de los sistemas, de la programación y presupuestación,** cambio de la cultura y reestructuración organizativa: en esta sección se presenta una serie detallada de medidas para la reforma del ciclo de programación y presupuestación, así como para la movilización de las contribuciones voluntarias a un programa unificado, con unas prioridades claramente definidas por los Miembros. Asimismo se proponen medidas con miras a: delegar responsabilidades acompañadas de la obligación de rendir cuentas; fortalecer los recursos humanos; simplificar la administración; y aumentar la eficacia de la Sede y las oficinas descentralizadas por igual, liberando al mismo tiempo recursos para el trabajo técnico.

- **Aplicación del Plan inmediato de acción**, que incluye los mecanismos de gobernanza y seguimiento de la gestión.
- **Anexo:** Resumen de los costos, los ahorros, los recursos necesarios y el calendario de ejecución para 2009-2011.

### Planificación y ejecución basadas en los resultados

- 3) Un elemento fundamental del Plan inmediato de acción es el nuevo marco para la labor de la FAO basado en los resultados. Proporcionará un fundamento para la **“reforma con crecimiento”**, al establecer las prioridades del trabajo y orientarlo en consonancia con las necesidades de los Miembros y clarificar las relaciones entre medios y fines a través de las cuales la FAO contribuirá a las repercusiones convenidas en y para los Estados Miembros. Cambiará la orientación de la Organización de aquello que hace con las cuotas asignadas a aquello que se propone conseguir a través de la utilización integrada de las cuotas asignadas y de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias, ofreciendo una mayor transparencia y una base mejorada para el seguimiento.
- 4) Las nuevas versiones del Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto tendrán una estructura integrada basada en los resultados, con una jerarquía en virtud de la cual:
  - a) **la visión de la FAO y sus tres metas mundiales** representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr;
  - b) **los objetivos estratégicos** contribuyen a las metas mundiales y definen las repercusiones, en los países, las regiones y a escala mundial, que se espera logren los Miembros en un plazo de 10 años con la contribución de la FAO;
  - c) **los resultados de la Organización** definen el efecto que se espera obtener mediante la utilización por los Estados Miembros y asociados de los productos y servicios de la FAO al perseguir cada objetivo estratégico;
  - d) **las funciones básicas** representan las maneras esenciales en que la FAO aprovecha sus ventajas comparativas para conseguir resultados.

### Prioridades y programas de la Organización

- 5) **Priorización y orientación de los resultados de la Organización:** el marco basado en los resultados hará posible establecer las prioridades esenciales, la especificidad y la orientación que son fundamentales para toda la labor de la FAO. Ello reviste particular importancia en relación con los resultados de la Organización, a fin de lograr una mayor eficiencia y de prestar servicios eficaces a los Miembros y a otras partes interesadas. La FAO debe cumplir su cometido de promoción de medidas en todos los aspectos de su mandato y al mismo tiempo debe asignar recursos a los resultados de la Organización que contribuyan claramente al logro de los objetivos estratégicos. En este contexto se otorgará prioridad absoluta a las necesidades actuales de los Miembros y a atender los desafíos que se presenten. Los resultados de la Organización se conseguirán integrando los efectos derivados de la utilización de las cuotas asignadas y de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias.

6) Es en el ámbito de los resultados donde se elaboran los principales efectos de la labor de la FAO en esferas importantes como el “derecho a la alimentación”, los aspectos conexos de un entorno propicio para una mayor producción de alimentos, así como el acceso a tales alimentos por aquellos que más los necesitan y otras esferas clave como la inocuidad de los alimentos. Aquí se incluye el apoyo a la elaboración de los marcos de políticas esenciales y las capacidades institucionales nacionales.

7) Esta importante innovación en la forma en que la FAO planifica, ejecuta y evalúa su trabajo contribuirá a la toma de decisiones en materia de gestión y facilitará la supervisión por los órganos rectores, tanto de la utilización de todos los recursos en consonancia con las prioridades acordadas como de su eficacia en términos de beneficios para los distintos Estados Miembros y la comunidad mundial. Se están definiendo metas e indicadores que permitan la evaluación de los progresos para los resultados de la Organización y se establecerá un sistema de seguimiento basado en resultados. El mismo sistema y los mismos datos facilitarán también la evaluación de las repercusiones, en el plano de los objetivos estratégicos, a través de la evaluación.

8) Se establecerá otro Comité de la Conferencia encargado de continuar el seguimiento de la EEI durante 2009 que colaborará estrechamente con la Administración con miras a refinar las prioridades en el contexto del Plan a plazo medio para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11. El análisis de las necesidades de los Miembros se combinará con una evaluación de las posibilidades de aplicar las ventajas de la Organización, plasmadas en las funciones básicas. Cada una de ellas se basará en una estrategia con objeto de velar por la aplicación de enfoques coherentes, por la cooperación entre unidades orgánicas y por la búsqueda de la excelencia. El análisis comprenderá consideraciones como las siguientes: rendimiento de la Organización en cada esfera de trabajo, capacidad técnica existente, incluida la interdisciplinariedad, y la integración de las ventajas en materia de promoción, labor normativa y cooperación técnica. En el análisis se tendrá en cuenta que existen necesidades en relación con las cuales la FAO deberá reforzar su capacidad para proporcionar los servicios que precisan los Miembros. En atención a la amplitud del mandato de la FAO y las limitaciones de los recursos, en el análisis tendrá que considerarse también la disponibilidad para los Estados Miembros de fuentes alternativas de suministro del servicio o producto y las ventajas comparativas de la FAO. Resultará esencial evitar la duplicación y colaborar con otros interesados, en particular con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pero también con entidades ajenas al mismo, tanto públicas como privadas.

**Visión y metas mundiales de la FAO:** La visión de la FAO consiste en un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura<sup>1</sup> contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. Con miras a fomentar la consecución de esta visión y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la FAO promoverá la contribución constante de la alimentación y la agricultura sostenible al logro de tres metas mundiales:

- Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.
- Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.
- Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

**Objetivos estratégicos de la FAO:**

- Intensificación sostenible de la producción agrícola
- Incremento de la producción ganadera sostenible
- Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura
- Ordenación sostenible de los bosques y árboles
- Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura
- Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria
- Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida
- Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición
- Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas
- Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales
- Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural

**Funciones básicas:**

- Seguimiento y evaluación de las tendencias y perspectivas a largo y medio plazo
- Recopilación y suministro de información, conocimientos y estadísticas
- Elaboración de políticas y normas internacionales
- Opciones y asesoramiento sobre políticas y legislación
- Apoyo técnico para el acceso al conocimiento técnico y a la creación de capacidad
- Promoción y comunicación
- Enfoques interdisciplinarios e innovadores
- Ejecución del trabajo por medio de asociaciones y alianzas

---

<sup>1</sup> El término “agricultura” comprende todos los aspectos de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.

9) La aplicación del Plan inmediato de acción exige que una amplia reformulación de los programas de la FAO, que se realizará de conformidad con principios rectores clave para asegurarse de que la Organización:

- a) preste apoyo a los países para elaborar sus políticas y reforzar su capacidad de acción en ámbitos que permitan fomentar de forma sostenible la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y el crecimiento económico a favor de los pobres;
- b) fomente el progreso de las condiciones mundiales y regionales para el desarrollo mediante la coherencia de las políticas y los reglamentos y la disponibilidad de información en apoyo del desarrollo nacional;
- c) ayude a la comunidad mundial y a los distintos Estados Miembros a enfrentarse a nuevos problemas, como el cambio climático y el aumento de los precios de los alimentos.

10) La elaboración de los resultados de la Organización y los objetivos estratégicos se basará en otros instrumentos importantes, entre ellos los siguientes:

- a) los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados con los distintos gobiernos para centrar los esfuerzos de la FAO en las necesidades nacionales;
- b) la elaboración de esferas subregionales y regionales de acción prioritaria.

11) **Ámbitos prioritarios de repercusión:** En el Plan inmediato de acción se define también una serie de ámbitos prioritarios de repercusión que contribuirán a la consecución de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización conexos. Por lo tanto:

- a) servirán para movilizar recursos destinados a grupos de resultados prioritarios que podrían beneficiarse de financiación adicional, y en cuanto “buques insignia” orientarán las actividades de comunicación y promoción con objeto de ayudar a captar más recursos extrapresupuestarios voluntarios y establecer asociaciones para complementar las cuotas asignadas;
- b) permitirán, de forma progresiva una financiación conjunta y ligada menos rígidamente de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
- c) abordarán principalmente cuestiones prioritarias para los países en desarrollo, en particular en el ámbito del refuerzo de la capacidad y el logro de marcos adecuados para las políticas;
- d) facilitarán la supervisión por los órganos rectores de la utilización de recursos extrapresupuestarios en consonancia con las prioridades acordadas.

12) **Objetivos funcionales:** Para garantizar que todos los aspectos de la labor de la Organización se establezcan en un marco basado en resultados, incluyendo su administración y sus procesos, se han definido dos objetivos funcionales: Dichos objetivos tendrán metas e indicadores para sus resultados y ayudarán a la Organización a mejorar constantemente no solo la pertinencia y el impacto de sus prestaciones técnicas, sino también su eficiencia y su contribución al logro de los objetivos estratégicos. Facilitarán la separación de las funciones administrativas y el trabajo técnico, a fin de aumentar la transparencia y permitir un seguimiento más atento por parte de la Administración y los Miembros. Los objetivos funcionales son los siguientes:

- a) colaboración efectiva con los Estados Miembros y otras partes interesadas, tales como organizaciones de investigación, de profesionales y de la sociedad civil (asociación y comunicación);
- b) una administración eficiente y efectiva.

### **Mejora de la gobernanza y de la supervisión**

13) En el Plan inmediato de acción se describen con detalle los cambios importantes en el funcionamiento de los órganos rectores de la FAO con vistas a:

- a) reforzar la atención a la promoción de la coherencia mundial y regional de políticas y reglamentos y hacer frente a los nuevos problemas;
- b) incrementar la participación de los Miembros en el establecimiento de políticas y la supervisión de la labor de la Organización, y en particular aumentar el control por los Miembros de sus propios programas;
- c) reducir al mínimo la duplicación y aclarar las responsabilidades de la Conferencia, el Consejo y los comités y la división del trabajo entre ellos, y hacer que las conferencias regionales pasen a formar parte de la estructura de gobierno;
- d) aumentar la flexibilidad y pertinencia de los métodos de trabajo;
- e) mejorar la información a disposición de los Miembros para tomar una decisión sobre la elección del Director General;
- f) facilitar un aumento de la eficacia de la evaluación y la auditoría.

14) **La Conferencia**, en cuanto máximo órgano decisorio, desempeña una doble función de gobernanza: por una parte, aborda las cuestiones mundiales en relación con la alimentación y la agricultura, y por otra ejerce su autoridad sobre la propia Organización. En los últimos años la percepción sobre la Conferencia era que se concentraba en la administración de la Organización, en detrimento de su intervención en las principales cuestiones de las políticas. En el futuro la Conferencia recibirá aportaciones a través de dos canales de gobernanza mejor definidos. Por lo que se refiere a conceder mayor atención a la promoción de cuestiones de políticas y marcos de reglamentación mundiales y regionales, actuará basándose principalmente en las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales. Con miras a desempeñar su función de gobierno de la Organización, recibirá del Consejo recomendaciones claras y orientadas a la acción. En vez de reunirse en noviembre del segundo año del bienio, como ha venido haciendo hasta ahora, la Conferencia se reunirá en junio para permitir una planificación y supervisión más ordenadas del proceso de programación y presupuestación de la FAO.

15) **El Consejo:** Aun respetando plenamente los repartos de responsabilidad entre la Administración y los órganos rectores, el Consejo ampliará su función ejecutiva de gobernanza, valiéndose del asesoramiento específico de los Comités del Programa y de Finanzas. Se reunirá con flexibilidad y sus períodos de sesiones tendrán una duración variable, además de programarse con fines más operacionales en relación con los períodos de sesiones de la Conferencia, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas. Ejercerá una supervisión y un seguimiento más efectivos de los recursos extrapresupuestarios y de los recursos humanos. El Consejo mismo estará también obligado a hacer recomendaciones más específicas a la Conferencia, en particular en relación con el Programa de Trabajo y Presupuesto de la Organización.

16) **Elección del Director General:** La duración del mandato del Director General se reducirá a cuatro años con posibilidad de renovación una sola vez. Se reforzarán los procesos a fin de señalar a los posibles candidatos a la atención de sus gobiernos respectivos y proporcionar mayores oportunidades de que los Miembros, reunidos en el Consejo y en la Conferencia, evalúen a los candidatos antes de la elección.

17) **Evaluación y auditoría:** También se recomiendan medidas para permitir mayor independencia y transparencia de las funciones de evaluación y auditoría, así como un mayor papel de los órganos rectores respecto de ambas.

### **Mejora del rendimiento**

18) **Proceso de programación y presupuestación y gestión de los recursos:** El ciclo de reuniones de los órganos rectores se ajustará a fin de asegurar un proceso plenamente consultivo y sin dificultades que permita a los Miembros la adopción de decisiones claras y oportunas sobre el presupuesto, las prioridades y la expectativa de resultados de la Organización. Se adoptará un planteamiento mucho



más integrado en relación con la administración de fondos procedentes de distintas fuentes para fomentar las contribuciones voluntarias que se orienten hacia las prioridades principales y complementen las cuotas asignadas, así como para asegurar una supervisión en el gobierno de dichos fondos.

19) **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN:** Existe acuerdo general en el sentido de que los rígidos controles previos y la insuficiente delegación han tenido un efecto negativo en la eficiencia, por una parte, y en la motivación del personal, por otra. Se han hecho ya algunas mejoras inmediatas mediante la delegación de facultades y la Administración tomará medidas con prontitud sobre una serie de propuestas distintas que son competencia del Director General. Se espera que el EXAMEN EXHAUSTIVO que está realizando una de las principales EMPRESAS DE CONSULTORÍA y que deberá concluir en 2009 proporcione la base para lograr mayores aumentos de la eficiencia y la productividad de los servicios administrativos.

20) **Políticas y prácticas de recursos humanos:** En las reformas previstas en el Plan inmediato de acción se reconoce que el personal de la Organización es un activo fundamental y se establece un programa de cambio con miras a aumentar la transparencia, la profesionalidad y la aplicación de criterios competitivos para la contratación y el ascenso en todos los niveles, incluidos los funcionarios de mayor rango y los consultores. Las medidas hacen frente también a cuestiones como el equilibrio geográfico y entre hombres y mujeres en la plantilla y prevén el fomento de la movilidad y rotación del personal entre la Sede y las oficinas descentralizadas. Se han abordado las cuestiones esenciales de la responsabilidad y la motivación mediante políticas de evaluación del rendimiento con arreglo a metas realistas vinculadas a los resultados de la Organización así como a las competencias del puesto y a criterios de evaluación objetivos.

21) **Reestructuración de la Sede y las oficinas descentralizadas:** Por medio de otros cambios organizativos se incrementará la efectividad de la descentralización y la capacidad de respuesta a los Estados Miembros. Se modificarán los canales de rendición de cuentas de los representantes de la FAO en los Estados Miembros y se emprenderá un examen en 2009 con vistas a aumentar la eficacia en la cobertura de las oficinas en los países. La probable fusión de al menos dos de los departamentos principales, unida a una mayor integración de diversas unidades orgánicas de la Sede, ayudará a abatir las estructuras “compartimentadas” y aumentar las oportunidades de llevar a cabo una labor interdisciplinaria. Se destinarán recursos específicamente a esa labor. Se prevé que se realizarán ahorros considerables en la categoría directiva, tanto mediante la fusión de unidades como mediante la eliminación de puestos de la jerarquía directiva y la reasignación de recursos al trabajo técnico prioritario, así como mediante el refuerzo de la dotación de expertos en el plano técnico.

22) **Cambio de la cultura y asociaciones:** El cambio de la cultura es fundamental para el éxito de la reforma de la FAO y el proceso encaminado a lograrlo exigirá un alto nivel de participación y la mejora de la comunicación horizontal y vertical dentro de la Organización. En el Plan inmediato de acción se acoge con agrado el establecimiento por la Administración de un Equipo de cambio de la cultura, liderado por el Director General Adjunto, así como los planes para nombrar un Oficial de ética y crear un Comité de Ética. Un elemento esencial del cambio de la cultura es el fomento de una mayor disposición a colaborar con otras organizaciones, tanto para maximizar la eficiencia en función de los costos de los servicios prestados a los Miembros como para mejorar la eficiencia operativa compartiendo determinados servicios. Los órganos rectores y la Administración explorarán las posibilidades de establecer asociaciones con otras organizaciones, en particular las organizaciones con sede en Roma que se ocupan de la alimentación y la agricultura, esto es, el FIDA y el PMA. La FAO desempeñará un papel de activo colaborador en la reforma general del sistema de las Naciones Unidas.

### **Seguimiento y ejecución del Plan inmediato de acción:**

23) El Plan inmediato de acción prevé el establecimiento de un Comité de la Conferencia encargado de finalizar los aspectos de trabajo pendientes en el Plan en estrecha colaboración con el Consejo, el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos. Su cometido incluirá la finalización del Marco estratégico y el Plan a plazo medio y el seguimiento del examen exhaustivo de todos los aspectos administrativos.

24) El Consejo realizará un seguimiento de los procesos y se ocupará de que se dé una plena rendición de cuentas con respecto a la ejecución del Plan inmediato de acción.

25) La Administración está estableciendo una estructura de apoyo administrativo y para la adopción de decisiones con vistas a aplicar el Plan inmediato de acción y un equipo interno encargado de la aplicación del posible programa de acción que pueda derivarse del examen exhaustivo del modelo operativo de la FAO y las cuestiones administrativas y financieras.

26) El cambio se iniciará urgentemente pero también se escalonará con cuidado a fin de mejorar el rendimiento y lograr aumentos de la eficiencia lo antes posible sin reducir la capacidad de ejecución de la Organización. Durante el primer año (2009) se iniciará la reestructuración de la Organización y se realizarán reformas en los sistemas administrativos y los relacionados con los recursos humanos. Se prepararán las versiones revisadas del Marco estratégico, el Plan a plazo medio para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11, en las que se agruparán por primera vez las cuotas asignadas y las contribuciones voluntarias previstas. También durante 2009, se elaborarán las modificaciones de los *Textos fundamentales* de la Organización necesarias con vistas a su aprobación por el conjunto de los Miembros en la Conferencia de noviembre de 2009. El nuevo ciclo de gobernanza, comprendido el adelanto de la Conferencia de noviembre a junio y el correspondiente adelanto de las fechas de las reuniones de todos los demás órganos rectores, se introducirá a partir del bienio 2010-11.

27) En conclusión, la FAO es necesaria en calidad de asociado reformado, eficiente y eficaz en el sistema multilateral, pero los cambios esbozados anteriormente y detallados en el Plan inmediato de acción no pueden realizarse sin recursos. Con vistas a promover la reforma con crecimiento, se ha acordado que los ahorros se asignen de nuevo a la Organización. Para poner en marcha el proceso es necesario invertir recursos adicionales que proporcionarán un elevado rendimiento, en particular permitiendo a los Miembros lograr beneficios rápidamente gracias a la concentración de la ejecución en los objetivos estratégicos y al progreso rápido de la reforma organizativa y administrativa.

Mohammad Saeid Noori Naeini  
 Presidente del Comité de la Conferencia  
 para el Seguimiento de la EEI (CoC-EEI)

## Introducción

Al presentar su informe a la Conferencia, el Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI) desea expresar su aprecio por el firme apoyo que ha recibido de la Administración de la FAO y del Director General durante todo el proceso. El Comité expresa asimismo su aprecio a su Presidente, Prof. Mohammad Saeid Noori Naeni, sus Vicepresidentes, los Presidentes y miembros de sus grupos de trabajo y la Mesa por sus esfuerzos infatigables para llevar los trabajos de la CoC-EEI a una conclusión positiva.

1) **Antecedentes:** En su 129.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2005, el Consejo de la FAO adoptó una decisión, ratificada por la Conferencia en su 33.º período de sesiones, celebrado más tarde ese mismo mes, relativa a las disposiciones finales para la realización de la Evaluación externa independiente de la FAO (EEI), incluido el acuerdo sobre el mandato para la evaluación y el establecimiento del Comité del Consejo encargado de la EEI. El informe de la EEI se presentó al Consejo en su 133.º período de sesiones y a la Conferencia en su 34.º período de sesiones en noviembre de 2007.

2) En su 34.º período de sesiones, la Conferencia aprobó la **Resolución 5/2007 relativa al seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO** (cuyo texto completo figura en el Anexo 4 del presente informe). La Resolución acoge con satisfacción “el informe relativo a la EEI, que constituirá la base para la adopción por los Miembros de decisiones sobre un conjunto integrado de reformas con crecimiento de la Organización.” Acoge “asimismo la respuesta ‘en principio’ de la Administración presentada por el Director General, que ayudará también a los Miembros en la adopción de decisiones.” La Conferencia decidió: “Formular un plan de acción inmediata y un marco estratégico para la renovación de la FAO tras un examen sistemático del informe sobre la EEI y sus conclusiones y recomendaciones así como de la respuesta de la Administración. En el plan de acción se abordarán:

- a) una perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas: i) prioridades y ajustes en los programas para el período 2009-2011; y ii) un proyecto que abarque los elementos principales de un marco estratégico a largo plazo, así como un proyecto de plan a plazo medio;
- b) la reforma del sistema de gobierno;
- c) la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración organizativa: i) el cambio en la cultura institucional y la reforma de los sistemas de administración y gestión; y la reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.

Al abordar cada medida de reforma, en el Plan inmediato de acción se especificarán: las consecuencias financieras, los objetivos previstos, el plazo para la ejecución y las etapas principales de la aplicación durante el período 2009-2011”.

3) A fin de preparar el Plan inmediato de acción (PIA), la Resolución estableció “un Comité de la Conferencia en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, por un período limitado, con el mandato de completar su labor con la presentación a la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones de 2008, de propuestas sobre un plan de acción inmediata. En el Comité podrán participar plenamente todos los Miembros de la Organización.” Se determinó que el Comité había de desempeñar las siguientes funciones:

- a) recomendar a la Conferencia propuestas relativas al Plan inmediato de acción;
- b) mantener constantemente en examen la aplicación (y comunicar sus opiniones al respecto) de todas las medidas, incluidas las comprendidas en la categoría de “logros rápidos”, que ejecute el Director General, relativas a las esferas del seguimiento de la EEI que sean fundamentalmente de su competencia, reconociendo que algunas medidas están sujetas a la asignación de los recursos presupuestarios necesarios.

4) El Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI) celebró su primera reunión en diciembre de 2007 y estableció los tres grupos de trabajo siguientes:

- a) Grupo de trabajo I: Perspectiva de la FAO y prioridades programáticas;
- b) Grupo de trabajo II: Reforma del sistema de gobierno;
- c) Grupo de trabajo III: Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración a nivel organizativo.

Además de los grupos de trabajo, el CoC-EEI estableció también su Mesa (para más detalles sobre la composición y los funcionarios del CoC-EEI, sus grupos de trabajo y su Mesa, véase el Anexo 5 del presente informe).

5) Los grupos de trabajo se reunieron por primera vez en enero y elaboraron sus programas de trabajo, comenzando con un examen de las recomendaciones formuladas en la EEI. En el Plan inmediato de acción que figura a continuación se presenta el producto del trabajo realizado por el CoC-EEI con el apoyo de la Administración de la FAO.

6) **En el Plan inmediato de acción (PIA)** se abordan las medidas que habrán de adoptarse para la **“renovación de la FAO”** en los tres años (2009-2011) inmediatamente siguientes al período extraordinario de sesiones de la Conferencia; en relación con algunas de ellas se ha iniciado ya el trabajo. El PIA constituye el anexo operativo del proyecto de Resolución 1/2008 (Aprobación del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO), que el CoC-EEI propone a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones. Contiene las siguientes secciones principales:

- a) Prioridades y programas de la Organización – Elementos resumidos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio;
- b) Reforma de la gobernanza;
- c) Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa;
- d) Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción;
- e) Resumen de los costos, los ahorros, los recursos necesarios y el calendario de ejecución.

## Plan inmediato de acción

### *A. Prioridades y programas de la Organización*

#### Elementos resumidos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio<sup>2</sup>

1) Para centrar el trabajo de la FAO con el fin de responder mejor a las necesidades de los Miembros, la Conferencia aprueba la visión y las metas mundiales de la FAO (recuadro 1) con vistas a su inclusión en el nuevo Marco estratégico. Asimismo aprueba la aplicación del nuevo marco de programas basado en los resultados que se describe más abajo. También se aprueban en principio los siguientes elementos del Marco estratégico y el Plan a plazo medio indicados más abajo, a saber: los objetivos estratégicos, las funciones básicas, los objetivos funcionales y la forma de presentación de la documentación sobre la programación basada en resultados. Se aprueba el concepto de ámbitos prioritarios de repercusión y se conviene en una lista indicativa, como base para su posterior elaboración. Este conjunto de elementos basados en los resultados constituirá la base para la elaboración más detallada del programa completo basado en los resultados, con inclusión de los resultados de la Organización y los indicadores que se incorporarán en el Plan a plazo medio para 2010-13. En las propuestas del Comité sobre las disposiciones institucionales y relativas a la gobernanza que deberán abordarse en 2009 se prevé esta meta; uno de los grupos de trabajo del nuevo Comité de la Conferencia se dedicará a la tarea de preparar una propuesta completa relativa al nuevo Marco estratégico y el Plan a plazo medio que se presentarán a la Conferencia en 2009. Los elementos presentados en este resumen se exponen con mayor detalle, en particular por lo que se refiere a los posibles resultados e indicadores, en un documento de la Administración de la FAO presentado en el Anexo 1 del informe del CoC-EEL.

2) Los cambios en el proceso de preparación del Programa y el Presupuesto y los mecanismos de supervisión y contribución de la gobernanza se contemplan en la Sección C del Plan inmediato de acción: Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados

### Introducción de un marco basado en los resultados para toda la labor de la FAO

3) Los elementos del Marco estratégico y el Plan a plazo medio nuevos se fundamentarán en una estructura integrada basada en resultados. Proporcionará una base sólida para la “reforma con crecimiento” que dará prioridad y centrará el trabajo en función de las necesidades de los Miembros, lo que permitirá aclarar las relaciones entre medios y fines, a través de lo cual la FAO contribuirá a los impactos acordados en los Estados Miembros y para éstos. El Plan a plazo medio presentará esta dimensión de forma clara y constituirá el marco dentro del cual la FAO pasará de centrar su atención en lo que tiene intención de hacer con las cuotas a centrarla en lo que pretende lograr mediante la utilización de las cuotas y los recursos extrapresupuestarios. El enfoque reforzado de la programación basada en los resultados consiste en la siguiente jerarquía:

- a) **Tres metas mundiales:** Representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr (véase el recuadro 1);
- b) **Objetivos estratégicos:** Contribuyen a las metas mundiales y expresan el impacto, en los países, las regiones y a escala mundial, que se espera logren los Miembros en un plazo de diez años con la contribución de la FAO (véase el recuadro 2);

---

<sup>2</sup> En su período de sesiones celebrado en 2007, la Conferencia de la FAO pidió al Comité de la Conferencia que presentara los elementos de un Marco estratégico y un Plan a plazo medio nuevos de la FAO (Resolución 5/2007). El Marco estratégico y el Plan a plazo medio habrán de finalizarse junto con el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11 con vistas a que la Conferencia adopte una decisión al respecto en 2009.

- c) **Resultados de la Organización:** Definen el efecto previsto de la utilización por los Estados Miembros y los asociados de los productos y servicios de la FAO al tratar de alcanzar cada objetivo estratégico;
- d) **Funciones básicas:** Representan el medio fundamental de acción que debe usar la FAO para lograr resultados, basándose en las ventajas comparativas de la Organización.

**Recuadro 1:**

**Visión y metas mundiales de la FAO:** *La visión de la FAO consiste en un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura<sup>3</sup> contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. Con miras a fomentar la consecución de esta visión y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la FAO promoverá la contribución constante de la alimentación y la agricultura sostenible al logro de tres metas mundiales:*

- *Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.*
- *Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.*
- *Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.*

**Objetivos estratégicos de la FAO:**

- *Intensificación sostenible de la producción agrícola*
- *Incremento de la producción ganadera sostenible*
- *Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura*
- *Ordenación sostenible de los bosques y árboles*
- *Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura*
- *Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria*
- *Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida*
- *Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición*
- *Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas*
- *Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales*
- *Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural*

4) Se están definiendo objetivos e indicadores para permitir la evaluación de los progresos en relación con los resultados de la Organización con vistas a implantarlos a partir de Para apoyar su aplicación, se establecerá un sistema de seguimiento basado en resultados y el seguimiento de los

<sup>3</sup> El término “agricultura” comprende todos los aspectos de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.

indicadores relativos a los resultados de la Organización servirá de base para un informe bienal que se presentará a los Miembros en 2012 sobre el rendimiento de la Organización en 2010-11. Dicho sistema y datos facilitarán también la evaluación del impacto a nivel de objetivos a través de la evaluación. Esta importante innovación en la forma en que la FAO planifica, ejecuta y evalúa su trabajo contribuirá a la toma de decisiones en materia de gestión y facilitará la supervisión por los órganos rectores, tanto de la utilización de todos los recursos en consonancia con las prioridades acordadas como de su eficacia en términos de beneficios para los distintos Estados Miembros y la comunidad mundial.

5) El programa de trabajo, por lo tanto, se presentará en una serie integrada de documentos de planificación que abarcará: el Marco estratégico con un plazo de 10 a 15 años (revisado cada cuatro años); el Plan a plazo medio, en el que se presentarán los resultados de la Organización, con un plazo de cuatro años, pero revisado y ajustado cada bienio; y el Programa de Trabajo y Presupuesto, en el que se contemplarán los recursos necesarios para contribuir a los resultados de la Organización en cada bienio (véase la Sección C del Plan inmediato de acción).

## Resultados de la Organización

6) **Avances en la definición de los resultados de la Organización:** Los resultados de la Organización son fruto de las medidas de la FAO en los planos nacional, regional y mundial. Se han realizado avances considerables en la definición tanto de los resultados como de los objetivos e indicadores (véase el documento de la Administración de la FAO en el Anexo 1 al informe del Comité de la Conferencia). Esta labor se completará con vistas al examen final por la Conferencia en 2009 del Marco estratégico, el Plan a plazo medio para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11.

7) Es a nivel de resultados que se establecen los principales efectos de la labor de la FAO en ámbitos importantes como el “Derecho a la alimentación”, así como en los campos conexos del entorno favorable al aumento de la producción de alimentos y el acceso a los mismos para quienes más lo necesitan. Ello abarca el apoyo a la elaboración de marcos de políticas esenciales y el fomento de la capacidad institucional nacional. También es este nivel que se otorga especificidad a la labor de la FAO en ámbitos de regulación tan importantes como la inocuidad de los alimentos. El avance en la elaboración de resultados para los objetivos estratégicos transversales en desarrollo, tales como el género, la inversión y los recursos naturales contribuirán a garantizar que estén ampliamente definidos en el contexto de la labor realizada en el marco de los restantes objetivos estratégicos, de carácter más sectorial. Ello contribuirá a integrar estas importantes áreas de trabajo, prestándoles la debida atención.

8) El logro de los resultados de la Organización permitirá integrar los efectos de la aplicación tanto de las cuotas asignadas como de los recursos extrapresupuestarios. Por consiguiente, los objetivos e indicadores para los resultados serán tales que permitan tanto verificar lo resultante de la aplicación de las contribuciones asignadas como tener en cuenta el grado con que se alcanzan los resultados a medida que están disponibles las contribuciones voluntarias además del presupuesto con cargo a las cuotas asignadas.

9) **Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización correspondientes en el Plan a plazo medio:** Se ha establecido una forma de presentación de los resultados de la Organización utilizada en parte en el documento de la Administración de la FAO que figura en el Anexo 1 al informe del Comité de la Conferencia y se aprueba en principio con vistas a su uso al elaborar el Plan a plazo medio. Se resume en el recuadro 2.

<b>Recuadro 2: Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización conexos</b>	
<b>Título del objetivo estratégico:</b>	
<b>Cuestiones y desafíos:</b>	
<b>Hipótesis y riesgos:</b>	
<b>Resultados de la Organización</b>	
Título del primer resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
Título del segundo resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
Título del tercer resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
... y así en relación con cada resultado de la Organización	
Lista de funciones básicas de la Organización aplicables para lograr el objetivo estratégico	
Presupuesto del objetivo estratégico desglosado por resultados de la Organización (y por cuotas asignadas y recursos extrapresupuestarios, y por regiones)	

10) **Fijar prioridades y centrar los trabajos:** El restablecimiento de prioridades y la concentración de la labor de la FAO es esencial a todos los niveles del marco basado en resultados, y en particular por lo que respecta a los resultados de la Organización con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los Miembros y otras partes interesadas. La FAO debe cumplir su cometido de promoción de medidas en todos los aspectos de su mandato y deben asignarse recursos a los resultados de la Organización que contribuyan claramente al logro de los objetivos estratégicos. En este contexto debe otorgarse prioridad absoluta a las necesidades actuales de los Miembros y a atender los desafíos que se presenten.

11) Al seguir elaborando las prioridades del Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto a lo largo de 2009, el Comité de la Conferencia previsto trabajará en estrecha colaboración con la Administración para llevar a cabo un análisis de las necesidades de los Miembros. Esta labor se combinará con un análisis estructurado de las posibilidades para aprovechar las ventajas de la Organización, plasmadas en las funciones básicas (véase el Recuadro 4) y que incluyen consideraciones tales como: rendimiento de la Organización en cada esfera de trabajo, capacidad técnica existente, incluida la interdisciplinariedad, y la integración de las ventajas en materia de promoción, labor normativa y cooperación técnica. Este análisis reconocerá que existen esferas de necesidad en las que es preciso que la FAO refuerce su capacidad de prestación de servicios, mientras se reconoce asimismo que, habida cuenta de la amplitud del mandato de la FAO y del carácter limitado de los recursos, la disponibilidad de los Estados Miembros de suministrar fuentes alternativas para el servicio o los productos y los puntos fuertes comparativos de la FAO serán criterios importantes. Será esencial evitar la duplicación y el trabajo en asociación, en particular con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, pero también con entidades no pertenecientes a las Naciones Unidas, tanto públicas como privadas.

12) Los principios rectores aplicados a la reformulación de los programas de la FAO, teniendo presente lo que procede, serán los siguientes:

- prestar apoyo a los países para elaborar sus políticas y reforzar su capacidad de acción en los ámbitos que permitan fomentar de forma sostenible la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y el crecimiento económico a favor de los pobres;
- fomentar el progreso de las condiciones mundiales y regionales para el desarrollo mediante la coherencia de las políticas y la reglamentación así como la disponibilidad de información en apoyo del desarrollo nacional;
- ayudar a la comunidad mundial y a los distintos Estados Miembros a enfrentarse a nuevos problemas, como el cambio climático y el aumento de los precios de los alimentos.



13) Por consiguiente, en el futuro los Miembros necesitarán pruebas de que los resultados de la Organización se han formulado teniendo plenamente en cuenta estas consideraciones, y tanto el sistema de seguimiento basado en los resultados como la evaluación contribuirán a ello. La elaboración de los resultados de la Organización y los objetivos estratégicos se basará en otros instrumentos importantes, entre ellos los siguientes:

- a) los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados con los distintos gobiernos para centrar los esfuerzos de la FAO en las necesidades nacionales;
- b) el establecimiento, en un marco estructurado y de consulta, de esferas de acción prioritarias a nivel subregional y regional, incluyendo a las Conferencias Regionales en la consulta;
- c) a nivel mundial, un número limitado de ámbitos prioritarios de repercusión (véase más abajo).

14) **Los ámbitos prioritarios de repercusión contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos** y los correspondientes resultados de la Organización acordados, centrando éstos tanto a nivel individual como colectivo. Por lo tanto:

- a) servirán para movilizar recursos de grupos de resultados prioritarios que podrían beneficiarse de financiación adicional, y en cuanto “buques insignia”, constituirán un instrumento de comunicación y promoción destinado a ayudar a captar recursos extrapresupuestarios y fomentar asociaciones para complementar las cuotas asignadas;
- b) permitirán, de forma progresiva una financiación conjunta y ligada menos rígidamente de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
- c) abordarán principalmente cuestiones prioritarias para los países en desarrollo, en particular en el ámbito del refuerzo de la capacidad y el logro de marcos adecuados para las políticas;
- d) facilitarán la supervisión por los órganos rectores de la utilización de recursos extrapresupuestarios en consonancia con las prioridades acordadas.

15) Tienen una duración inicial de unos cuatro años y podrán ampliarse si se considera oportuno. Estarán respaldados por una estrategia e indicadores de resultados. Se revisarán en cada bienio, como parte del proceso de planificación a medio plazo y los ámbitos prioritarios de repercusión podrán suspenderse, ajustarse o incrementarse en función de las nuevas necesidades y resultados.

### **Recuadro 3: Lista inicial indicativa de ámbitos prioritarios de repercusión**

- **Medidas para lograr la seguridad alimentaria mundial en el contexto de la actual crisis alimentaria y de cambio climático:** Refuerzo de la resistencia a largo plazo y contribución a la seguridad alimentaria mundial mediante medidas a corto, medio y largo plazo dentro del Marco Integral de Acción del sistema de las Naciones Unidas (CFA) sobre la crisis alimentaria mundial, apoyando el crecimiento sostenible de la producción de alimentos en los países en desarrollo, especialmente entre los pequeños agricultores, entre otros medios a través de la Iniciativa sobre el aumento acelerado de los precios de los alimentos (necesidades inmediatas) y el apoyo a los programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria.
- **Prevención y reducción de los efectos negativos de las plagas transfronterizas de los animales y las plantas y las incidencias en materia de inocuidad alimentaria (impacto negativo en el plano económico, social y de la salud).**
- **Fortalecimiento de la base de información para la ordenación forestal sostenible:** Fortalecimiento de la capacidad de los países en materia de ordenación de bosques y árboles sobre la base de información oportuna y fiable.
- **Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable (FishCode – Coparticipación Global para la Pesca Responsable) con el fin de contribuir a garantizar una pesca y una acuicultura sostenibles como parte integrante de los sistemas de producción de alimentos y gestión de recursos a nivel nacional, regional y mundial, en particular por medio del refuerzo de la capacidad.**
- **Hacer frente a la escasez de tierras y recursos hídricos:** Aumento de la capacidad para

*lograr mejorar la gobernanza y la ordenación de la tierra y los recursos hídricos, así como el acceso a los mismos, incluidas las repercusiones del cambio climático, con especial atención a África.*

- *Información y estadísticas: Refuerzo de la capacidad a escala nacional, regional y mundial para generar información y estadísticas fiables destinadas a mejorar las decisiones que se adoptan a nivel nacional y mundial en el ámbito de la agricultura y la lucha contra el hambre.*
- ***Establecimiento de normas y regulación:*** *Refuerzo de la capacidad a escala nacional y mundial para elaborar y aplicar reglamentos y normas haciendo hincapié en la capacidad y participación de los países en desarrollo (protección fitosanitaria, inocuidad de los alimentos, recursos genéticos).*

## Funciones básicas

16) Ocho funciones básicas de la FAO definen los medios de acción y las modalidades importantes para lograr resultados sobre la base de las ventajas comparativas de la Organización. Cada función básica está respaldada por una estrategia que contribuirá a garantizar la coherencia de los planteamientos, la cooperación entre las unidades de la Organización, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia.

### **Recuadro 4: Funciones básicas de la FAO**

- *Proporcionar **perspectivas a largo plazo**, así como liderazgo en **el seguimiento y la evaluación de las tendencias** relativas a la seguridad alimentaria y la agricultura, pesca y silvicultura;*
- *estimular la **producción, difusión y aplicación de información y conocimiento**, incluidas **las estadísticas**;*
- *negociar instrumentos internacionales, establecer normas, estándares y directrices voluntarias, apoyar la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales y promover su aplicación;*
- *Ofrecer **opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategias**;*
- *Prestar apoyo técnico para:*
  - *promover la transferencia de tecnologías,*
  - *catalizar el cambio,*
  - *reforzar la capacidad, en particular en el ámbito de las instituciones rurales,*
- *llevar a cabo una labor de **promoción y comunicación** para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos comprendidos en el mandato de la FAO;*
- *aplicar planteamientos **interdisciplinarios e innovadores** integrados a la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo;*
- *trabajar por medio de **asociaciones y alianzas** sólidas cuando sea necesaria una acción conjunta.*

## Objetivos funcionales

17) Para garantizar que todos los aspectos de la labor de la Organización se establezcan en un marco basado en resultados, con inclusión de su administración y procesos se han definido dos objetivos funcionales:

- a) una colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas (asociaciones y comunicación);
- b) una administración eficiente y efectiva.

18) Dichos objetivos también tendrán objetivos e indicadores para sus resultados y ayudarán a la Organización a mejorar constantemente no sólo la pertinencia y el impacto de sus prestaciones técnicas, sino también su eficiencia y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

## Responsabilidades de la Administración

19) Respecto de cada objetivo estratégico, resultado de la Organización, ámbito prioritario de repercusión, función básica y objetivo funcional, se asignarán responsabilidades administrativas claras en todo el ciclo de preparación, ejecución y evaluación. Los administradores tendrán que rendir cuentas por los progresos realizados, no solo por lo que respecta al suministro de productos y la prestación de servicios, sino también en lo referente a los resultados que estos permiten alcanzar.

### Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados: matriz de medidas

Medidas			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
1.1	7.5	Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados	Conferencia	2008	(Cf. GT III – Capacitación RR.HH.)	(Cf. GT III – Capacitación RR.HH.)
1.2	7.1	Decidir la visión y las metas mundiales de la FAO	Conferencia	2008	0	0
1.3	7.1	Decidir, en principio, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas	Conferencia	2008	0	0
1.4	7.1	Adoptar, en principio, la forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización	Conferencia 2008	2008	0	0
1.5	7.2	Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión con las finalidades resumidas y como base de desarrollo ulterior a partir de la lista indicativa	Conferencia 2008	2008-09	0	0
1.6	7.5	Desarrollar el sistema de seguimiento basado en los resultados	Administración	2009	(Véase la Secc. C, Reforma del Prog., Pres. y GBR; Res. Mov. Rec.)	(Véase la Secc. C, Reforma del Prog., Pres. y GBR; Res. Mov. Rec.)
1.7	7.1	Desarrollar y adoptar el Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto completos aplicando el nuevo modelo	Comité de la Conferencia / Consejo/ Conferencia	2009	Como arriba	Como arriba
1.8	7.5	Primer informe sobre el rendimiento de la Organización fundamentado en el nuevo sistema basado en los resultados correspondiente al bienio 2010-11	Consejo/ Conferencia	2012	Como arriba	Como arriba

## **B. Reforma de la gobernanza**

### **Órganos rectores**

#### **Prioridades en materia de gobernanza**

20) Los órganos rectores de la FAO tienen dos funciones principales y separadas<sup>4</sup>:

- a) El examen de la situación de la agricultura y la alimentación en el mundo y la promoción de la coherencia de las políticas mundiales y regionales de los distintos gobiernos sobre las grandes cuestiones internacionales relativas a la agricultura y la alimentación, con inclusión de sus implicaciones nacionales, así como la formulación o el ajuste de los instrumentos internacionales, incluidos tratados, convenciones y reglamentos.
- b) La formulación de políticas ejecutivas y la supervisión de la FAO en cuanto organización, incluidos su programa y su presupuesto.

#### **Prioridades en materia de gobernanza: matriz de medidas**

Medidas			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
2.1	4.4 y 4.5	<b>Marcos regulatorios y coherencia de las políticas a escala mundial:</b> Examinar sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiar los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros)	Conferencia Comités técnicos Conferencias Regionales Administración	A partir de 2009	0	0 (prioridad del PO))
2.2		Según sea necesario, tener en cuenta cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros	Conferencia Comités técnicos Conferencias regionales Administración	A partir de 2010-11	0	0 (prioridad del PO))
2.3		Véanse también más adelante los papeles de los distintos órganos rectores	Órganos rectores	(véase más adelante con respecto a cada órgano rector)		
2.4		<b>Gobernanza ejecutiva:</b> Reforzar los papeles y las competencias de los órganos rectores (véase más adelante)	Órganos rectores	(véase más adelante con respecto a cada órgano rector)		

#### **Conferencia de la FAO, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas**

21) La Conferencia de la FAO: La Conferencia seguirá siendo el órgano decisorio en última instancia de la Organización y determinará su política y estrategia globales. Se realizarán sus funciones distintivas y se reducirá la duplicación de debates con el Consejo. Se acordó una serie de medidas dirigidas a conferir a la Conferencia un carácter más orientado a la acción, más específico y que

<sup>4</sup> A efectos del presente Plan inmediato de Acción, se considera que incluyen: la Conferencia; el Consejo; los Comités de Finanzas, del Programa y de Asuntos Constitucionales y Jurídicos; las conferencias regionales y los comités técnicos del Consejo.

atraiga una mayor participación de ministros y altos funcionarios. La Conferencia:

- a) será el foro último para el debate y la adopción de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la agricultura y la alimentación así como las necesidades de instrumentos regulatorios a escala mundial normalmente después de que los comités técnicos y las conferencias regionales las hayan examinado y hayan formulado recomendaciones al respecto;
- b) adoptará las decisiones finales sobre los objetivos, la estrategia y el presupuesto de la Organización, tras recibir recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa al proceso de programación y presupuestación).

#### La Conferencia: matriz de medidas

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.5	4.7a	Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá normalmente un tema principal acordado por la propia Conferencia, normalmente por recomendación del Consejo	Conferencia/ Consejo	A partir de 2009	0	0
2.6	4.7a	La Conferencia prestará más atención a las cuestiones relativas a las políticas y a los marcos internacionales (incluidos tratados, convenios y reglamentaciones), normalmente tomando decisiones sobre las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales y, cuando proceda, del Consejo (recibirá directamente las secciones pertinentes de los informes de los comités técnicos y las conferencias regionales)	Conferencia	A partir de 2009	0	Véase 2,12
2.7	4.7c y 7.3	La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio	Conferencia	A partir de 2011	0	0
2.8	4.7c	La Conferencia aprobará las prioridades, la estrategia y el presupuesto de la Organización tras examinar las recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa a los procedimientos programáticos y presupuestarios)	Conferencia	A partir de 2009	0	0
2.9	4.15c	El informe de la Conferencia se centrará en las conclusiones y decisiones, que podrán definirse en comités de redacción o grupos de amigos del Presidente, según convenga. Los detalles de las intervenciones se proporcionarán en las actas literales, que se publicarán en todos los idiomas de la FAO.	Conferencia	A partir de 2009	0	Véase 2,12
2.10	4.7a	Las sesiones plenarias oficiales estarán más centradas en cuestiones de interés vital para los Miembros	Conferencia	A partir de 2009	0	0
2.11		Se fomentarán los actos colaterales como foros para intercambios oficiosos sobre evolución de las cuestiones		A partir de 2009	0	0
2.12	4.15	Se introducirán cambios en las prácticas, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad descritos en detalle más adelante con respecto a los diversos órganos	Conferencia	A partir de 2008	0	0,4
2.13	4.15	Cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, líneas de responsabilidad, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas	Conferencia	2009	0	0

22) **El Consejo de la FAO:** Se perfeccionará el papel de gobernanza ejecutiva del Consejo dirigiendo la atención a la adopción de decisiones claras. El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad, con períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa. Desempeñará una función más dinámica en la preparación del programa y el presupuesto basándose en el asesoramiento del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, y ampliará su función de supervisión y seguimiento especialmente respecto de la movilización de recursos extrapresupuestarios y el desarrollo y la utilización de los recursos humanos.

**El Consejo: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
	4.8	Las funciones del Consejo se aclararán según sea necesario en los Textos Fundamentales e incluirán lo siguiente:	Conferencia	Decisión en 2008.  Aplicación a partir de 2009	0	0-
2.14		i) el papel principal en la definición y el asesoramiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>la planificación del trabajo y los indicadores de los resultados de los órganos rectores distintos de la Conferencia;</li> <li>seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores;</li> <li>estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;</li> <li>el programa de trabajo general;</li> <li>cambios organizativos importantes que no requieren modificaciones de los <i>Textos fundamentales</i> por parte de la Conferencia;</li> <li>recomendar el programa de la Conferencia a la Conferencia;</li> </ul>				
2.15		ii) supervisar la aplicación de las decisiones de gobernanza;				
2.16		iii) realizar la supervisión, a fin de garantizar que: <ul style="list-style-type: none"> <li>la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal;</li> <li>las auditorías y la supervisión de los aspectos éticos sean transparentes, independientes y profesionales;</li> <li>haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización y su contribución a los resultados y repercusiones previstos;</li> <li>haya sistemas eficaces de presupuestación y gestión basadas en los resultados;</li> <li>existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones, contratación y compras, etc., que sean funcionales y adecuados para sus fines;</li> <li>los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización;</li> </ul>				
2.17		iv) seguirá los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.				
2.18		El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.	Consejo	A partir de 2009	0	0
2.19	4.8	El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio); Sección C, gráfico 1 relativo al ciclo de planificación y el examen del programa y el presupuesto:	Consejo	A partir de 2010	0	1,4
2.20		i) El Consejo celebrará una reunión breve (de dos días como mínimo) después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas.				
2.21		ii) El período de sesiones del Consejo para preparar la Conferencia se celebrará al menos con dos meses de antelación, para que puedan tenerse en cuenta sus recomendaciones, incluso recomendar el programa final de la Conferencia para la aprobación de la misma.				

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.22		El informe del Consejo constará de conclusiones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas)	Consejo	A partir de 2009	0	1,7
2.23	4.8	El Consejo dejará de examinar cuestiones de regulación y políticas a escala mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia)	Conferencia	A partir de 2009	0	0
2.24	4.15	Se introducirán cambios en las prácticas relativas al Consejo, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad (véase más adelante con referencia a otros órganos)	Conferencia/ Consejo	2009 en adelante	0	0
2.25	4.15	Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	2009	0	0

### El Presidente Independiente del Consejo

23) El Presidente Independiente del Consejo ejercerá una función más destacada de facilitación a fin de aumentar la capacidad del Consejo para desempeñar mejor su papel en la gobernanza y la supervisión. Estas funciones del Presidente Independiente quedarán reflejadas en los Textos fundamentales y conllevarán una consulta activa con los grupos regionales en la preparación de los períodos de sesiones del Consejo.

#### Presidente Independiente del Consejo: matriz de medidas

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.26	4.10 a	Revisar los <i>Textos fundamentales</i> para especificar claramente el papel de facilitación proactiva del Presidente del Consejo para la gobernanza de la FAO, eliminando cualquier posible conflicto con la función directiva del Director General e incluyendo, además de la presidencia de las reuniones del Consejo, los siguientes cometidos:	Comité de la Conferencia/ CCLM/ Conferencia	2009	0	0
2.27		a) actuar como honrado intermediario para alcanzar consensos entre los miembros sobre cuestiones controvertidas;				
2.28		b) estar en contacto con los Presidentes de los Comités de Finanzas y del Programa así como del CCLM respecto de sus programas de trabajo y, según proceda, con los presidentes de los comités técnicos y las conferencias regionales, asistiendo normalmente a los períodos de sesiones de los Comités de Finanzas y del Programa y las reuniones de las conferencias regionales;				
2.29		c) cuándo y cómo el Presidente Independiente del Consejo lo considere útil, podrá convocar reuniones consultivas de los representantes de los grupos regionales sobre cualquier asunto de naturaleza administrativa y organizativa referente a la preparación y desarrollo de un período de sesiones;				

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.30		d) actuar de enlace con la Administración superior de la FAO en relación con las preocupaciones de los Miembros, expresadas a través del Consejo y sus Comités de Finanzas y del Programa así como de las conferencias regionales;				
2.31		e) garantizar que el Consejo esté al tanto de los acontecimientos en otros foros de importancia para el mandato de la FAO y que se mantenga un diálogo con otros órganos rectores, según proceda, en particular los órganos rectores de los organismos para la agricultura y la alimentación con sede en Roma;				
2.32		f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.				
2.33		g) Los <i>Textos fundamentales</i> también especificarán:				
2.34		i) las cualificaciones (competencias) deseables para el Presidente Independiente que serán desarrolladas por el Comité de la Conferencia con el asesoramiento del CCLM y serán aprobadas en la Conferencia de 2009; ii) que el Presidente Independiente debe estar presente en Roma para todos los períodos de sesiones del Consejo, y que normalmente es de prever que transcurra por lo menos de seis a ocho meses al año en Roma.				

24) El Comité del Programa y el Comité de Finanzas brindarán al Consejo orientación más sólida y se les conferirá mayor transparencia. Ambos Comités y el Consejo asumirán más responsabilidad por sus programas. Se reunirán con mayor flexibilidad y por períodos de longitud variable, y ampliarán sus reuniones conjuntas según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y presupuesto (véase la Sección C, gráfico 1). Se requerirá que hagan recomendaciones claras y presten mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica.

#### El Comité del Programa y el Comité de Finanzas: matriz de medidas

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.35	4.9 y 4.17	Las aclaraciones de las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , incluso para aclarar las funciones:	Conferencia	A partir de 2009	0	0
2.36		i) Las funciones del Comité del Programa se centrarán en las prioridades del programa, la estrategia, el presupuesto y la evaluación e incluirán también: la consideración de los trabajos de campo y descentralizados, las prioridades que debe abordar la Organización con miras a fomentar la coherencia global de las políticas y la reglamentación, y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones respecto del trabajo técnico;				



Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.37		ii) El Comité de Finanzas se ocupará de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas, con inclusión de las políticas y el presupuesto para estos ámbitos de actividad, y pasará a ser un Comité de Finanzas y Administración;				
2.38		iii) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto (véase el Gráfico 1) (con un número mínimo de períodos de sesiones por año, normalmente cuatro por bienio);				
2.39		iv) Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas. Los debates tendrán lugar en sesión conjunta siempre que los debates o la contribución de los dos comités se superpongan o tengan un marcado carácter complementario;				
2.40		v) Los comités deberán hacer recomendaciones claras y prestar mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica;				
2.41		vi) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.				
2.42	4.15	Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo (véase más adelante)	Conferencia/ Consejo	2009	0	0
2.43	4.15	Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones de los comités	Conferencia	2009- 2011	0	0
2.44	4.9 y 4.17	<b>Composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, presidentes y observadores:</b> Deberán introducirse cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , con inclusión de la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, pero al nombrarlos se pide a los países que presten la debida atención a proponer representantes con las cualificaciones técnicas necesarias; además:	Conferencia/ Consejo	A partir de 2009	0	0,1
2.45		i) los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones individuales y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país (en caso de que una presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por dicho Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);				
2.46		ii) el número de miembros de cada Comité se incrementará, además del Presidente, a 12 representantes, teniendo cada región derecho hasta a dos representantes en el caso de África, América Latina y el Caribe, Asia, el Cercano Oriente y Europa, y a un representante en el caso de América del Norte y el Pacífico Sudoccidental designados por la región en cuestión y confirmados por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante su mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar);				
2.47		iii) en las sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.			0	0

**Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM): matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.48		Se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , en particular en relación con la elección de los miembros. Los miembros serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones jurídicas necesarias, y:	Conferencia/ Consejo	A partir de 2009	0	0
2.49		El presidente será elegido entre los miembros del CCLM por el Consejo sobre la base de sus méritos personales (en caso de que la presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por el Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);			0	0
2.50		El Comité contará con siete miembros, y cada región tendrá derecho a un miembro, designado por la misma y confirmado por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros en determinadas reuniones o durante el mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar).			0	0
2.51		El CCLM admitirá la presencia de observadores sin derecho de voz en sus períodos de sesiones.	Consejo	A partir de 2009	0	0

**Conferencias regionales**

25) Las conferencias regionales tendrán una función potencial importante en la gobernanza en relación con: la coherencia de las políticas de desarrollo de su región, el examen de las prioridades globales en lo tocante a la región y el aporte de contribuciones al Consejo y la Conferencia en relación con las prioridades de la FAO así como el examen de cuestiones tales como la inversión y el comercio intrarregional. Esta función podrá variar según la región. Pasarán a ser plenamente parte de la estructura de gobierno y proporcionarán aportaciones a la Conferencia y al Consejo.

**Conferencias regionales: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.52	4.13	Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO:	Conferencia	A partir de 2008	0	0,4 <sup>5</sup>

<sup>5</sup> A partir de 2010.

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.53		a) Sus funciones comprenderán lo siguiente: i) Elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación; presentarán su informe a la Conferencia de la FAO ii) Examinar el programa de la FAO para la región y sobre el programa general de la Organización en lo tocante a la región y prestar asesoramiento al respecto presentando su informe al Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas			0	0
2.54		b) Métodos de trabajo: las conferencias regionales: i) serán convocadas, una vez por bienio, por decisión de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, las fechas y duración Conferencia en cuestión y la necesidad de celebrarla; ii) designarán un relator; iii) el presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator en su defecto, presentará el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO (que será examinado también por los Comités del Programa y de Finanzas, según proceda) en consonancia con el nuevo ciclo de supervisión y adopción de decisiones por los órganos rectores en relación con el proceso de programación y presupuestación; iv) en la medida de lo posible, celebrarán sus períodos de sesiones juntamente con otros órganos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura; v) los documentos destinados a las conferencias regionales se centrarán en recomendaciones viables.			0	0
2.55		Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	2009	0	0

## Comités técnicos y reuniones ministeriales

26) **Comités técnicos:** Los comités técnicos son fundamentales para la labor de la FAO. Están integrados por todos los Miembros y tienen funciones claras: en primer lugar, fomentar el intercambio mundial de información, la coherencia de las políticas y los instrumentos en relación con sus esferas de competencia y, en segundo lugar, presentar propuestas al Consejo y a la Conferencia sobre la estrategia y el programa de la Organización. Los comités técnicos, por tratarse de comités plenarios, se ocupan de cuestiones mundiales así como del programa de la FAO; rendirán cuentas directamente a la Conferencia de la FAO sobre cuestiones mundiales, y al Consejo sobre las prioridades del programa de la FAO y sus resultados.

## Comités Técnicos: matriz de medidas

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.56	4.11	Los comités informarán al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias relativas a los programas, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales, y pasarán a ser comités de la Conferencia; además:	Conferencia	A partir de 2009	0	0
2.57		a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia;				
2.58		b) Por lo que hace a los métodos de trabajo, los comités técnicos:				
2.59		i) se reunirán con mayor flexibilidad en lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades, y normalmente una vez por bienio. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin;				
2.60		ii) el presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración				
2.61		iii) Se celebrarán más sesiones simultáneas y actos paralelos y se procurará que los países con delegaciones pequeñas puedan participar (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);				
2.62		iv) el Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería;				
2.63		v) el Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP) reforzará la interacción con la UNCTAD, la OMC y el Fondo Común para los Productos Básicos;				
2.64		vi) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) revitalizará su función de seguimiento e impulso del progreso en relación con el compromiso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y el examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.				
2.64		Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad	Conferencia	2009	0	0
2.65		Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.	Conferencia	A partir de 2009	0	0

27) La Conferencia o el Consejo podrán convocar reuniones ministeriales cuando asuntos definidos en el plano técnico, normalmente en el seno de los comités técnicos, precisen de una aprobación política o mayor resonancia. Normalmente sus informes serán examinados directamente por la Conferencia de la FAO, con remisión al Consejo de cualesquiera cuestiones relativas a programas de la FAO para que preste asesoramiento al respecto.

**Reuniones ministeriales: matriz de medidas**

Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu-rrentes por bienio
2.66	4.12	Modificar los <i>Textos fundamentales</i> para especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o mayor resonancia.	Conferencia/ Consejo	2009	0	0,1
2.67		Los informes de las reuniones ministeriales serán normalmente examinados de forma directa por la Conferencia.	Conferencia	2009 en adelante	0	0

**Órganos estatutarios y convenios**

28) Los órganos estatutarios y convenios se verán reforzados, gozando de mayor autonomía financiera y administrativa en el marco de la FAO y de un mayor grado de autofinanciación por parte de sus miembros. Tendrán una línea de acceso directo a los comités técnicos adecuados de la FAO. Rendirán cuentas al Consejo y la Conferencia de la FAO por el uso de aquella parte de su financiación que proceda de las cuotas asignadas de la FAO.

**Órganos estatutarios, convenciones, tratados, Codex, etc.: matriz de medidas**

Medidas			Respon-sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu-rrentes por bienio
2.68	4.11g	Las conferencias de las partes en tratados, convenios y acuerdos como el Codex y la CIPF (incorporadas en el marco de los estatutos de la FAO) podrán señalar cuestiones a la atención del Consejo y de la Conferencia por conducto del comité técnico competente (cambio en los <i>Textos fundamentales</i> )	Conferencia/ Consejo	A partir de 2009	0	0
2.69	4.6	Emprender un examen con miras a realizar los cambios necesarios con el fin de permitir que los órganos estatutarios que así lo deseen tengan mayores facultades en el plano financiero y administrativo y movilicen fondos adicionales de sus miembros, a la vez que se mantienen en el marco de la FAO y conservan una línea de notificación con ella.	Administración/ Consejo Conferencia	2009-2010	0,3 <sup>6</sup>	0

**Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO**

29) Se prevé una serie de medidas de apoyo para reforzar la gobernanza de la FAO con el fin de garantizar la independencia, la transparencia y la eficiencia de los órganos rectores, así como el diálogo con la Administración superior.

<sup>6</sup> En 2010.

**Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO: matriz**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
2.70	4.4a	El Consejo, los Comités del Programa y de Finanzas, el CCLM, las Conferencias Regionales y los comités técnicos tomarán cada uno las iniciativas siguientes:	Consejo	2009 – perma- nente	0	0,2
2.71		a) prepararán un programa de trabajo plurianual, de una duración mínima de cuatro años, una vez por bienio que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de notificación respectivas);				
2.72		b) prepararán un informe sobre sus progresos en relación con el programa de trabajo una vez cada dos años destinado también al examen del Consejo o de la Conferencia.				
2.73		Se definirá la expresión “órganos rectores”, preferiblemente en los <i>Textos fundamentales</i>	Conferencia	2009		
2.74	4.1c	La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso.	Conferencia/ Consejo	Bienal con plazo de terminac ión para 2015	0,8	0
2.75	8.6b	Con el fin de promover la transparencia y la comunicación el Director General informará al Consejo y a la Reunión Conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas, con los que también dialogará, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• las prioridades del Marco estratégico y el Plan a plazo medio;</li> <li>• los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos;</li> <li>• el rendimiento anual y bienal.</li> </ul>	Consejo	A partir de 2009	0	0
2.76		Costos de la revisión de los <i>Textos fundamentales</i> para todos los órganos rectores: Trabajo que deben realizar la Oficina Jurídica y el CCLM para la revisión de los <i>Textos fundamentales</i>	Administración	2009	0,2	0

**Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización**

30) **Evaluación:** Las funciones de aprendizaje y rendición de cuentas de un sistema sólido de evaluación son indispensables tanto para su utilización por los órganos rectores como por la Administración superior y la realización de las evaluaciones debe responder a las necesidades de ambos pero debe ser independiente de ellos desde el punto de vista operacional. La evaluación en la FAO ya tiene un nivel relativamente alto y proporciona una sólida base para seguir mejorando. La transparencia en la evaluación es importante, al igual que la claridad sobre los mecanismos institucionales. La política de evaluación, la estrategia y los mecanismos institucionales de la Organización se incorporarán en una “Carta” que se someterá a la aprobación del Consejo.

## Evaluación: matriz de medidas

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEl de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
<b>Evaluación</b>						
2.77	7.10a	<b>Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operativamente independiente</b> dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.	Administración/ Consejo	Ene. 2009	0	0
2.78	7.11	<b>Presupuesto para evaluación:</b> El presupuesto para evaluación con cargo al Programa Ordinario (PO) se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total para el PO (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP se asignará íntegramente a la oficina de evaluación.  Todos los aportadores de fondos extrapresupuestarios respetarán la decisión del Consejo de que se asigne a la evaluación el 1 % como mínimo de todos los recursos extrapresupuestarios.	Conferencia	2010- 13	0	4,5
2.79	7.10 d	<b>Personal de evaluación:</b> a) Director de evaluación de categoría D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará el mandato y la declaración de cualificaciones para el puesto y participará posteriormente en el grupo de selección de un candidato adecuado. El director de evaluación desempeñará su cargo por un mandato de duración limitada de cuatro años con posibilidad de renovación por un mandato más a lo sumo, sin posibilidad de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la FAO o contratado como consultor hasta al menos un año después.	Administración/ Comité del Programa	2009	0	Diferencia entre D-1 y D-2 cubierta en el aumento del presupuesto antes mencionado
2.80		b) Para el nombramiento de todo el personal de evaluación y los consultores se seguirán procedimientos transparentes y profesionales; el criterio primordial será la competencia técnica, pero también se prestará atención a consideraciones relativas al equilibrio regional y entre hombres y mujeres. El director de evaluación tendrá la responsabilidad principal por el nombramiento del personal de evaluación y será responsable del nombramiento de consultores de conformidad con los procedimientos de la FAO.				
2.81	7.10b	<b>Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación:</b> a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos independientes de los informes principales	Director de evaluación	2009, primer examen por expertos independientes en 2010	0	0 Parte del aumento antes mencionado
2.82		b) Examen bienal, por un grupo reducido de expertos independientes, del trabajo realizado para verificar su conformidad con las mejores prácticas y las normas en materia de evaluación - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa			0	en el presupuesto para evaluación
2.83	7.10b	c) Evaluación de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa	Comité del Programa y Administración	2013 primera evaluación	0	0 Parte del aumento del presupuesto para evaluación antes mencionado

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
2.84	7.10c	Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una "Carta", incluidas las medidas antes mencionadas, y	Consejo	2009	0	0
2.85		a) El comité de evaluación interna de la FAO interactuará con el Comité del Programa, según proceda.				
2.86		b) El plan eslabonado de evaluación seguirá siendo aprobado por los órganos rectores, previa consulta con el Comité de Evaluación Interna.				
2.87		c) Los procesos de seguimiento de las evaluaciones se institucionalizarán plenamente, lo que incluirá un sistema de seguimiento independiente y la presentación de informes al Comité del Programa.				
2.88		d) Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento continuarán siendo documentos públicos a disposición de todos los Miembros de la FAO. Asimismo se redoblarán los esfuerzos por debatir los informes y señalarlos a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados por medio de grupos consultivos y talleres sobre evaluaciones concretas.				
2.89		e) La oficina de evaluación tendrá un papel institucionalizado de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la gestión basada en los resultados, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje.				
2.90	7.10c	f) La evaluación estará bien coordinada dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta la labor de la Dependencia Común de Inspección (DCI), y la oficina de evaluación seguirá colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación. g) Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los <i>Textos fundamentales</i>	Consejo	2009	0	0

31) **Auditoría:** Los altos niveles de la auditoría de la FAO deben mantenerse. Los órganos rectores examinarán el plan de trabajo de auditoría interna y la Administración procederá a poner fin a la participación de la Oficina del Inspector General en comités de toma de decisiones dentro de la FAO para limitar posibles conflictos de intereses. El Comité de Auditoría debería presentar sus informes al Consejo por conducto del Comité de Finanzas y estar disponible para atender las consultas del Consejo según sea apropiado.



**Auditoría: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
2.91	7.9a	En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización, recurriendo a expertos externos según las necesidades.	Administración	2008 en adelante	0	0,3
2.92	7.9b	El Comité de Auditoría: a) será nombrado por el Director General y estará integrado exclusivamente por miembros externos, seleccionados por el Consejo previa recomendación del Director General y el Comité de Finanzas;	Administración /Consejo	2009 en adelante	0	0
2.93		b) Presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.				
2.94	7.9f	El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General, además de las auditorías realizadas periódicamente por el Inspector General.	Consejo	2008 en adelante	0	0

***Nombramiento y mandato del Director General***

32) Se dará publicidad a la convocatoria para el cargo de Director General con gran antelación (las candidaturas, como en la actualidad, serán presentadas únicamente por los Estados Miembros). Se adoptarán medidas rigurosas para asegurar que los candidatos hagan oficialmente una exposición ante el Consejo y la Conferencia y respondan a sus preguntas antes de la elección. El mandato se reducirá a cuatro años, con posibilidad de renovación una sola vez por otro mandato de cuatro años.

**Nombramiento y mandato del Director General: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrent es por bienio
2.95	4.20	Introducir procedimientos y realizar cambios en los <i>Textos fundamentales</i> a fin de aumentar las oportunidades para que los Miembros de la FAO evalúen a los candidatos al cargo de Director General antes de la elección.	Conferencia	2009 en adelante	0	0,1 una vez cada dos bienios
2.96		a) En particular: Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán a la Conferencia en la que vayan a celebrarse las elecciones. Los Miembros tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).				

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrent es por bienio
2.97		b) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán al Consejo de la FAO en uno de sus períodos de sesiones no menos de 60 días antes de la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. En dicho período de sesiones, los miembros y observadores del Consejo tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (la reunión con los candidatos tiene fines informativos únicamente y no se formularán recomendaciones ni se extraerán conclusiones del debate; los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).				
2.98		c) El plazo para que los Estados Miembros presenten candidatos al cargo de Director General se cerrará al menos 60 días antes del período de sesiones del Consejo mencionado supra.				
2.99		d) Cuando el puesto de Director General esté por quedar vacante, se anunciará no menos de 12 meses antes del cierre del plazo para la presentación de candidaturas, haciendo presente que la responsabilidad de la presentación de las candidaturas corresponde plenamente a los Estados Miembros.				
2.100		e) La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación.	Comité de la Conferencia / Conferencia	2009	0	0
2. 101	4.20	Modificar los <i>Textos fundamentales</i> en lo tocante al mandato del Director General de modo que se establezca en cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más	Conferencia	2009	0	0

## **C. Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa**

### **Reforma de la programación, la presupuestación y del seguimiento basado en los resultados**

33) Con objeto de mejorar el establecimiento de prioridades, la eficacia, la supervisión y el impacto de la labor de la FAO, se proponen reformas sustanciales de la programación y la presupuestación, incluso relativas a la función de los órganos rectores. Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios se administrarán en el marco de un programa de trabajo unificado, sujetos al mismo proceso de planificación y supervisión, y se alentará a los donantes de recursos extrapresupuestarios a reducir las aportaciones con un fin determinado y aumentar la financiación común. Se estructurará la documentación relativa a la programación y presupuestación con arreglo a una jerarquía basada en los resultados que será objeto de seguimiento y se evaluará en función de los resultados. El Consejo propondrá el programa de trabajo así como el nivel del presupuesto asignado y proporcionará una estimación de la financiación extrapresupuestaria para la Conferencia (los datos presupuestarios se dividirán entre los presupuestos administrativo y del programa correspondientes a la nueva estructura organizativa). La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio del segundo año de cada bienio, a fin de facilitar la adopción más temprana de una decisión sobre el presupuesto final prorrateado así como la planificación ordenada y la supervisión por parte de los órganos rectores del programa de trabajo definitivo.

#### **Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recur- rentes por bienio
3.1	7.1, 7.2 y 3.19	Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto consistentes en las siguientes secciones, que podrán presentarse como un único documento para evitar la repetición y proporcionar una imagen completa (primera aprobación plena en 2009 para el bienio 2010-11):	Conferencia	2009; continua, primer ciclo completo 2010-11	0,2	0,8
3.2		i) Marco estratégico con un plazo de 10-15 años y revisado cada cuatro años, que comprenda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores,</li> <li>• Perspectiva estratégica,</li> <li>• las metas de los Estados Miembros,</li> </ul> los objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, incluyendo metas indicativas e indicadores de su consecución (unos 8-12);				
3.3		ii) Plan a plazo medio válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico;</li> </ul>				

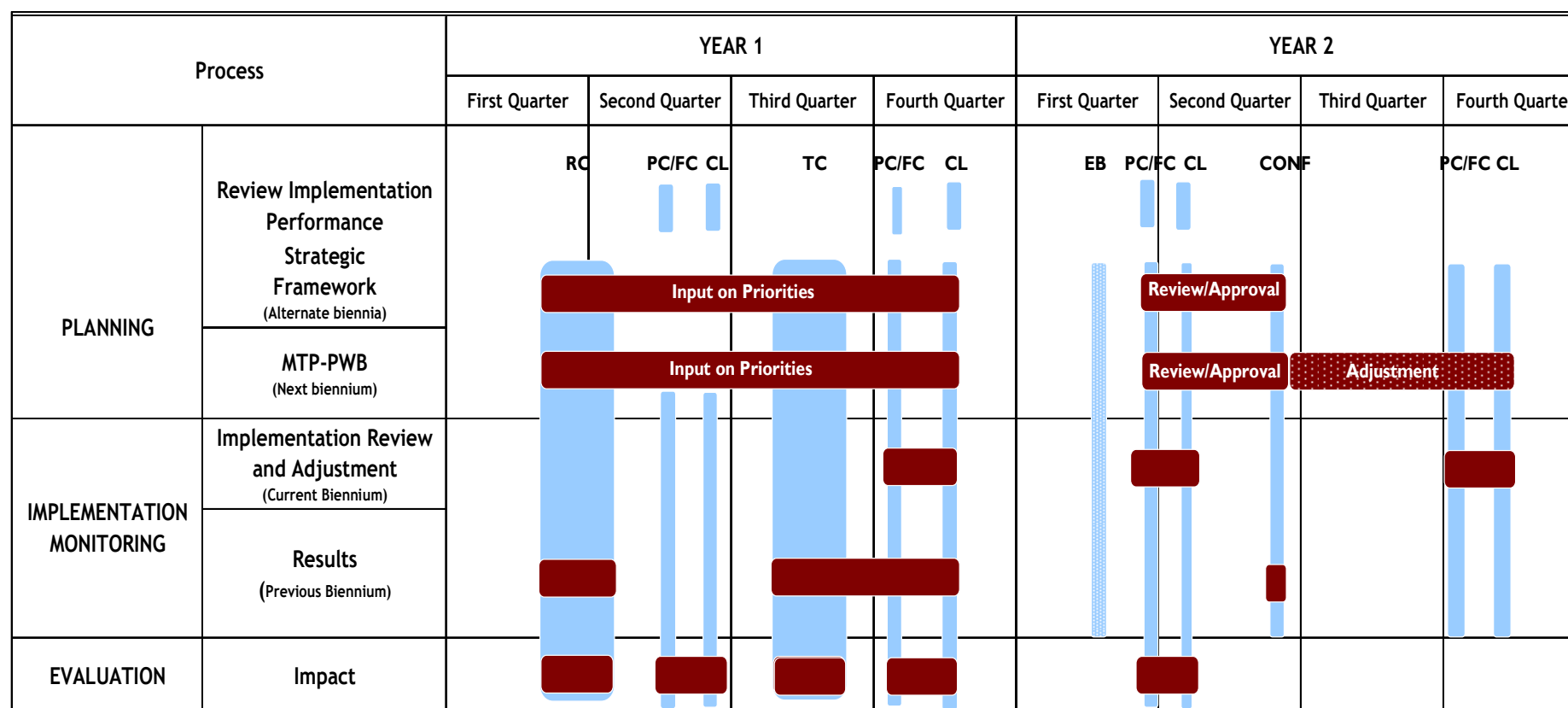
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco de resultados de la Organización (efectos): un máximo de 80 más o menos incluidas las funciones básicas, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos por los Estados Miembros y la comunidad internacional. Respecto de cada resultado de la Organización se especificarán las metas de consecución e indicadores de verificación, se mostrará la contribución de la FAO y se indicará el presupuesto con cargo a las cuotas fijadas y los recursos extrapresupuestarios estimados (las metas podrán depender de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios). Se integrarán plenamente las cuestiones de género en el Marco estratégico y en el Plan a plazo medio y dejará de existir el Plan de acción separado.</li> </ul>				
3.4.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ámbitos prioritarios de repercusión que combinan resultados, orientan el uso de los recursos como instrumento de comunicación, y sirven para captar recursos extrapresupuestarios destinados a ámbitos de repercusión fundamentales y mejorar su supervisión.</li> <li>Funciones básicas de la FAO.</li> </ul>				
3.5		<p>iii) Objetivos funcionales que garantizan que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco centrado en los resultados;</p> <p>iv) Programa de Trabajo y Presupuesto, que abarcará un solo bienio, y en el que se dividirá el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa presentados en un marco centrado en los resultados, y comprenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el Plan a plazo medio, incluida la responsabilidad dentro de la Organización por cada resultado;</li> <li>Cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización,</li> <li>Cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos,</li> <li>Provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva,</li> <li>Proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto.</li> </ul> <p>v) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa.</p>				
3.6	7.5	<p><b>Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto:</b> Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a los objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa.</p>	Consejo	Primer informe en 2012, posteriormente cada bienio	0,4	0
3.7	7.3	<p><b>Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión).</b> La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 a fin de preparar la Conferencia, en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo completo <b>a partir de 2010</b> (en relación con la dotación presupuestaria para reuniones, véase B – Reforma de la estructura de gobierno):</p>	Conferencia	Decisión en 2009.  Primer ciclo completo 2010-11 y después continuará en bienio	0	0

3.8		<p>i) <u>Primer año del bienio</u> (con al menos dos reuniones del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los comités técnicos, en lo tocante a las áreas comprendidas en sus mandatos, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente; <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ las prioridades y los resultados previstos en el Plan a plazo medio, incluidas las áreas de gobernanza mundial, y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo;</li> </ul> </li> <li>• las conferencias regionales, en lo tocante a sus regiones, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente;</li> <li>◆ las prioridades y los resultados previstos en el Plan a plazo medio, y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo;</li> <li>◆ cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional.</li> </ul> </li> <li>• el Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas respecto de sus ámbitos de mandato, examinarán y tomarán decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores;</li> <li>◆ las principales evaluaciones;</li> <li>◆ los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año;</li> <li>◆ cualesquiera ajustes necesarios al Programa de Trabajo y Presupuesto acordado;</li> <li>◆ la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos.</li> </ul> </li> </ul>				
3.9		<p>ii) <u>Segundo año del bienio</u> (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A lo largo del año los Comités del Programa y de Finanzas así como el Consejo volverán a examinar y tomarán decisiones sobre los ajustes necesarios en el Programa de Trabajo y Presupuesto acordado y aprobarán por anticipado cualquier solicitud de reasignación entre capítulos,</li> <li>• De enero a marzo: el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto propuestos y, cada dos bienios, el Marco estratégico;</li> <li>• De enero a marzo: se celebrará una reunión oficiosa –que no formará parte del ciclo de reuniones de los órganos rectores– de Miembros interesados y otros posibles asociados y donantes de fondos extrapresupuestarios, para intercambiar información sobre las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos prioritarios de repercusión;</li> <li>• Entre marzo y abril: El Consejo hará recomendaciones explícitas a la Conferencia respecto del Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto;</li> <li>• Junio: La Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto;</li> <li>• De septiembre a noviembre: en caso necesario el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y aprobarán los posibles cambios del Marco de resultados y las consignaciones presupuestarias como consecuencia de la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.</li> </ul>				

3.10	7.3	Introducir los cambios necesarios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores	Conferencia	2009	0	0
3.11	8.17	Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes.	Conferencia	2009	0	0

Gráfico 1

**Schedule for Governing Body Input and Oversight Under  
The Reformed Programming, Budgeting and Results Based Monitoring Systems**



Legend: RC: Regional Conference

TC: Technical Committees of Council  
MTP Medium-Term PlanPC: Programme Committee  
PWB Programme of Work and BudgetFC: Finance Committee  
EB: Extra-Budgetary

CL: Council

CONF: Conference

## ***Movilización de recursos y estrategia de gestión***

34) Las cuotas asignadas serán complementadas por contribuciones extrapresupuestarias en el marco de una estrategia integrada de movilización y gestión de recursos para apoyar las prioridades acordadas en los objetivos estratégicos. De este modo se facilitará tanto la supervisión a cargo de los órganos rectores como un mayor enfoque e impacto, y se reconocerá a un tiempo que las contribuciones extrapresupuestarias no están plenamente aseguradas (véase también el párrafo 8). Se facilitará igualmente una mayor predecibilidad de los recursos extrapresupuestarios mediante un aumento de la financiación conjunta y del programa (diferenciada de la financiación de proyectos) y se reducirán los costos de transacción. Los elementos constitutivos esenciales de la estrategia incluirán:

- a) las áreas seleccionadas por los Órganos Rectores como parte integrante del proceso de planificación a medio plazo en las que se centran los recursos extrapresupuestarios:
  - Ámbitos prioritarios de repercusión (APR)
  - Prioridades de desarrollo de los países definidas en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo
  - Programas regionales y subregionales
- b) una serie de medidas para mejorar la gestión de las cuotas asignadas<sup>7</sup>.

### **Estrategia de gestión y movilización de recursos: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.12	7.6	Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente predecible (véanse también los párrafos 8 y 33), y:	Conferencia	Decisión en 2009 y después continuo	0,7	0,7
3.13		a) revisar, por el Consejo, los planes para la aplicación y los resultados de los recursos extrapresupuestarios en un marco integrado sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas, asegurando que se movilizan recursos para apoyar las prioridades acordadas de la Organización;				

<sup>7</sup> Los mecanismos prácticos serán elaborados con más detalle por la Administración en 2009 por conducto del Comité de la Conferencia para el Seguimiento con el asesoramiento y las aportaciones apropiados del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.



Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.14		b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la estrategia, la política, la gestión y la coordinación generales de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes <sup>8</sup> ;				
3.15		c) esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas;				
3.16		d) someter a examen permanente las medidas de eficiencia y el costo de los servicios de apoyo a los trabajos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios para garantizar que no haya subvenciones cruzadas entre las fuentes de fondos.			0	0
3.17	4.6	Examinar tratados, convenios, acuerdos y organismos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV y XV de la Constitución de la FAO con miras a que desarrollen un mayor grado de autofinanciación gracias a sus miembros (véase también 2.69). Presentar informes al Consejo y a las partes en los acuerdos.	Consejo y partes en el acuerdo	2010-12	0	0
3.18	8.16	Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Finanzas, con inclusión de:	Conferencia/ Consejo		0	0
3.19		a) a) un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización;		Decisión en 2008 y aplicación continua a partir de 2009		
3.20		b) la publicación de informes con carácter destacado en el sitio web público principal de la FAO sobre la situación de los pagos a tiempo y demorados así como de los atrasos por país;				
3.21		c) el mantenimiento de la actual política de endeudamiento responsable para facilitar el flujo de caja.				

### ***El Programa de Cooperación Técnica***

35) El Programa de Cooperación Técnica es un programa central de la Organización que le permite proporcionar insumos técnicos catalizadores a Estados Miembros que son países en desarrollo. Los miembros reafirmaron pues su compromiso a incrementar tanto la cuantía como la proporción de los recursos totales de la Organización procedentes de las cuotas asignadas destinadas al PCT, con sujeción a la auditoría y evaluación ex post. Dejará por completo de usarse como fondo de reserva frente a pagos insuficientes, como cualquier otro programa de la Organización. La responsabilidad por las consignaciones del PCT se encomendará a los Representantes Regionales y, en el plano nacional, a los Representantes de la FAO.

<sup>8</sup> Los mecanismos organizativos serán elaborados con más detalle tras la consideración del informe sobre el Examen exhaustivo con el asesoramiento apropiado del Comité de Finanzas.

**Programa de Cooperación Técnica: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.22	3.2 c y 7.8	Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica, para su uso en situaciones de emergencia, y un 3 % para proyectos interregionales.	Conferencia	Decisión en 2008	0	0
3.23		El Consejo examinará cada cuatro años la distribución indicativa entre las regiones acordada (como se indica a continuación), en consonancia con el ciclo de planificación a plazo medio: África, 40 %; Asia y el Pacífico, 24 %; América Latina y el Caribe, 18 %; Europa, 10 %; Cercano Oriente, 8 %. Los países desarrollados pueden recibir fondos del PCT pero a título íntegramente reembolsable		Plena aplicación desde el bienio 2010-11 en adelante	0	0
3.24	3.2 c y 7.8	El ciclo de proyectos del PCT y las directrices para su aprobación se examinarán en 2009, con vistas a reafirmar la prioridad de los países menos adelantados, los PBIDA, los PEID y los PDL, aclarar en mayor medida las directrices vigentes aprobadas por el Consejo y especificar:	Comité del Programa/ Consejo	2009 o 2010	0,7	(0,9)
3.25		a) criterios de aprobación, incluida la convergencia de las necesidades de los países y de los objetivos estratégicos de la FAO y los resultados de la Organización acordados;				
3.26		b) especificar la información mínima que deben proporcionar los países para que se considere su solicitud;				
3.27		c) clarificar el ciclo de proyectos especificando los pasos y responsabilidades de aprobación en cada fase del proceso, reduciendo el número de pasos y delegando competencias en las oficinas descentralizadas al nivel más bajo posible;				
3.28		d) especificar claramente los plazos para cada fase del proceso a fin de que los administradores pudieran hacerse responsables.			0	0
3.29		No existirá un criterio universal respecto de la proporción de fondos del PCT destinada a proyectos regionales y subregionales, ya que varía de región a región.			0	0

**Cambio cultural institucional**

36) El cambio de la cultura es fundamental para el éxito de la reforma de la FAO y constituye un proceso a largo plazo para el que son precisos un alto nivel de participación y una mejora de la comunicación horizontal y vertical. El cambio de cultura está estrechamente relacionado con la política de recursos humanos y con una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e incentivos. Se acoge con agrado el establecimiento por la Administración de un equipo de cambio de la cultura, en un proceso liderado por el Director General Adjunto.

**Cambio de la cultura en la Secretaría de la FAO: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEl de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.30	6.2	Preparar el mandato de un facilitador externo y del equipo del cambio, y nombrarlos	Administración	2008-09	1,0	0
3.31	6.1 y 6.2	Elaboración de la perspectiva interna	Administración	2008-09	0,5	0
3.32	6.1 y 6.2	Aplicación de la visión	Administración	2009 en adelante	?	?

### Ética

37) Se acoge con agrado el nombramiento de un Oficial de ética y el posterior establecimiento de un Comité de Ética.

**Ética: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEl de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.33	7.9g	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal	Administración	2009	0,2	0,8
3.34	7.9g	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM	Comité de Finanzas y CCLM	2009	0	0
3.35	7.9g	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor	Administración	2009	0	0
3.36	7.9g	Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas	Consejo	2010 en adelante	0	0

### Reforma de los sistemas administrativos y de gestión

38) **Planteamiento del riesgo:** Hay acuerdo en que se pase de los controles previos a los controles a posteriori, y en la repercusión negativa de los controles y la falta de delegación sobre la motivación del personal. Debería realizarse un estudio de evaluación y gestión del riesgo, comenzando en 2009. Se exhorta a la Administración a realizar progresos rápidos no solo respecto de cuestiones administrativas sino también en otras esferas relativas a la delegación, la simplificación de los procedimientos y una mayor flexibilidad, y a introducir estos cambios en su programa de acción temprana.

39) **El examen exhaustivo y otras mejoras administrativas y financieras:** El examen exhaustivo se ha encargado a la empresa de consultoría Ernst & Young y abarcará todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, la contratación, las compras, la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones.

40) Además del examen exhaustivo, son necesarios una cultura y un sistema para aprovechar las mejoras resultantes de los cambios en los modelos y prácticas de actividad y, de esa forma, asegurar que las mejores

prácticas continúen aplicándose en el futuro. Se ha acordado con la Administración un programa de acción temprana para iniciar su aplicación inmediata.

**Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: matriz de medidas**

Medidas			Respon-sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
Resumen de la acción temprana de la Administración, que comprende:						
3.37	8.4 8.3 y	la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos;	Administración	2008-09	0	0
3.38	8.10 8.10	la delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas;			0	0
3.39	8.10	la racionalización de los procedimientos de viaje;			0	0
3.40		compras locales en casos de emergencia;			0	0
3.41	8.10	la apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno.			0	0
3.42		la instalación de una versión “de campo” de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO. Nota: algunas de estas medidas se completarán antes del período extraordinario de sesiones de la Conferencia; otros asuntos importantes que entrañarán costos después de la Conferencia se reflejan más adelante (por ejemplo el examen exhaustivo y la gestión del rendimiento).			0	0
Cambio de los <i>Textos fundamentales</i> para facilitar la delegación de autoridad						
3.43	8.1	Revisar los <i>Textos fundamentales</i> a fin de estipular que, de conformidad con el principio acordado de delegación de autoridad en el nivel más bajo apropiado, el Director General podrá delegar la autoridad y responsabilidad finales por áreas específicas de trabajo y acción en oficiales designados y dicha delegación se reflejará en el Manual de la FAO y las descripciones de los puestos publicadas.	Consejo/ Conferencia	2009	0	0
Seguimiento del examen exhaustivo:						
3.44	8.1	Realización del examen exhaustivo	Administración	2008-09	2,4	0
3.45		Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas	Administración/ Consejo	2009	0	0
3.46		Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2009	0	0
3.47		Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento	Consejo	2009	0	0
3.48		Aplicación del Plan de acción	Administración	2010 en adelante	0	0
Servicios compartidos con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (véase Asociaciones más adelante)						
Marco institucional de gestión de riesgos						
3.49	8.15	Acuerdo del Comité de Finanzas sobre los objetivos de un estudio amplio de la gestión de riesgos a escala de la Organización en el que se aborden todas las formas de riesgo, incluso, pero no solo, los riesgos financieros	Administración/ Comité de Finanzas	2009	0	0

Medidas			Respon-sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.50		Adjudicación del contrato externo para el estudio	Administración	2009-2010	1,2	0
3.51		Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas	Administración/ Consejo	2010	0	0
3.52		Preparación del plan de acción para el seguimiento	Administración	2010	1,2	0
3.53		Examen por el Consejo y el Comité de Finanzas del Plan de acción para el seguimiento	Consejo	2010	0	0
3.54		Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización	Administración	2011 en adelante	?	?

### ***Publicación en todos los idiomas de la Organización***

41) Es esencial que la Organización aumente la disponibilidad de sus publicaciones para los usuarios, incluidos diferentes grupos lingüísticos. Asimismo debe lograr que se proporcionen buenas traducciones con el menor costo posible.

#### **Publicación en todos los idiomas de la Organización: matriz de medidas**

Medidas			Respon-sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.55	3.6	Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción (adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales)	Administración	2010 en adelante	0	0
3.56	3.6	Se incrementará el número de copias impresas de los documentos técnicos que se proporciona a los países menos adelantados y las decisiones sobre las prioridades respecto de los documentos serán adoptadas por los mismos grupos	Administración	2010 en adelante	0	0
3.57		Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino	Administración	2010 en adelante	0,2	0,1
3.58		De acuerdo con las conclusiones del examen exhaustivo, se introducirán mejoras para contar con traducciones de calidad y oportunas a ser posible con menores costos	Administración	2010 en adelante	0	0

### ***Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto***

42) Los recursos humanos de la FAO constituyen el principal activo de la Organización y proporcionan la totalidad de su apoyo técnico a los Estados Miembros. En la estrategia elaborada por la Administración se presentaba una perspectiva que es preciso convertir a continuación en un plan de acción concreto. Aunque los resultados detallados del examen exhaustivo ayudarán a refinar el plan, se introducirán mejoras inmediatas, paralelamente a la realización del citado examen, de conformidad con el plan. El Consejo, con el apoyo del Comité de Finanzas, revisará activamente la política y las prácticas de recursos humanos.

**Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recur- rentes por bienio
3.59	8.5	Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo;	Administración/ Comité de Finanzas	A partir de 2009	0,1	0,1
3.60	8.8	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión	Administración	A partir de 2009	1,7	1,8
3.61	8.2	Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros	Administración/ Comité de Finanzas	A partir de 2009	0	8,8
3.62	8.2	Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías	Administración/ Comité de Finanzas	A partir de 2010	0	2,0
3.63	8.4	Descentralizar y delegar la capacidad de decisión en el marco de políticas y requisitos claros, incluida la delegación de mayor autoridad desde la Oficina del Director General y por parte de la Administración superior	Administración	A partir de 2008	0	0
3.64	8.4	Mayor publicidad de las vacantes de la FAO	Administración	A partir de 2009	0	0.2
3.65	8.4	Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR	Administración/ Comité de Finanzas	A partir de 2009	0	0
3.66	8.4	Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas	Administración/ Comité de Finanzas	A partir de 2009	0.1	0
3.67	8.3	Introducir la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos	Administración/ Servicios financieros Comité	2009	0	0,1
3.68	8.3	Racionalizar el uso de jubilados de la FAO, que no podrán ser contratados hasta seis meses después de su jubilación de la FAO, como mínimo	Administración	2009	0	2,0
3.69	8.3	Los consultores, incluidos los jubilados de la FAO, no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos	Administración	2009	0	0
3.70	8.7	Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación	Administración/ Comité de Finanzas	2009	1.7	0,7
3.71	6.15 y 8.3	Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2	Administración	2009	0	0
3.72	8.2	Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones	Administración	2010	1.3	0
3.73	8.3c	Establecer un fondo de redistribución del personal, financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente por medio de una proporción de los gastos de personal	Consejo	2009	12.4	5.0

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
3.74	4.8e	Mejorar la supervisión por la gobernanza de todos los aspectos relativos a las políticas de recursos humanos por conducto del Comité de Finanzas, incluido el uso de consultores	Consejo/ Comité de Finanzas	2009	Tratado en la sección sobre la gobernanza	
3.75	8.3d	Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas a) preparar propuestas de cambios en el sistema común b) presentar los cambios a las Naciones Unidas	Consejo y Administración	2010-11	0	0

## ***Reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia***

### **Funcionamiento como organización**

43) Las oficinas descentralizadas y la Sede trabajarán como una organización efectivamente integrada, por medio de la descentralización de la autoridad, el establecimiento de redes y la plena participación de las oficinas descentralizadas en el proceso general de adopción de decisiones de la FAO. Igualmente, la Sede se organizará en un número menor de unidades con un enfoque mucho más integrado de los programas y líneas de responsabilidad más claras. Este cambio de la cultura subyace a muchos de los cambios y las medidas examinados más adelante.

### **Oficinas descentralizadas y presencia de los países**

44) Es importante que la FAO cuente con una fuerte presencia descentralizada para contribuir, en el contexto de un marco basado en los resultados, a la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización. Dicha presencia es esencial para proporcionar servicios a los Miembros con flexibilidad y crear un flujo efectivo de información en cuanto organización poseedora de saberes. La descentralización irá acompañada de la delegación de responsabilidad unida a la obligación de rendir cuentas. En común con el conjunto de la FAO, las oficinas y el personal descentralizados estarán sujetos a la evaluación del rendimiento con arreglo a los resultados.

45) La descentralización efectiva depende de un equilibrio apropiado entre costos administrativos y gastos en programas y entre la Sede y las oficinas sobre el terreno y localidades estratégicamente seleccionadas. La situación actual, con un presupuesto insuficiente para garantizar la dotación constante de personal en las oficinas en los países, es insostenible y no puede permitirse que siga habiendo un déficit estructural. Las oficinas se adaptarán específicamente a las necesidades de los países y regiones concretos y se racionalizará su cobertura basándose en criterios claros respecto de la asignación de recursos y los efectos en materia de desarrollo en el plano nacional. La mejora y la racionalización de los servicios descentralizados procederán por lo tanto en un marco que, sin menoscabar las capacidades de la Sede, garantice recursos adecuados para las capacidades tanto de las oficinas descentralizadas como de la Sede.

**Descentralización: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
3.76		El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo para ejercer la supervisión de las políticas respecto de todos los aspectos de la descentralización incluida en particular la aplicación del Plan inmediato de acción	Consejo Comités del Programa y de Finanzas	2009 en adelante	0	0
3.77		Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual	Administración	2008 en adelante	0	0
3.78	6.20	Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos descentralizados de las oficinas regionales o, cuando sea más procedente en relación con el personal subregional, al coordinador subregional	Administración	2009 en adelante	0	0
3.79	6.19	Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo 3.14)	Administración	2009 en adelante	0	0
3.80	6.20	Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales	Administración	2010 en adelante	0	0
3.81	6.20	Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por los aspectos técnicos y sustantivos de la supervisión de las representaciones de la FAO, con una estructura de rendición de cuentas por conducto del coordinador subregional, cuando proceda. Una unidad en la oficina responsable de las operaciones se ocupará de la coordinación general, el enlace entre las regiones, etc.	Administración	2009 en adelante	0	0
3.82	6.19	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba)	Administración	2009, termina- ción en 2011	0	0
3.83	6.21	Eliminar las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión	Administración	2009, termina- ción en 2010	0	0



Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
3.84	6.22	Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimina en las Representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán: a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativo entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3); b) compromiso con los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en colaboración con la FAO; c) magnitud y niveles pobreza de la población dependiente de la agricultura; d) prioridad a los países menos adelantados; e) potencial de la agricultura en el crecimiento económico; f) facilidad de proporcionar los servicios desde otro país; g) posibilidad de establecer representaciones compartidas o plenamente conjuntas con el Sistema de las Naciones, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda; h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO.	Administración  (con informes anuales al Consejo en los que consten los ahorros)	2009-12  2010-12 (con examen anual del Consejo y examen general en 2012)	0	0
3.85	6.20 y 6.21	Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias, examinadas a la luz de las oficinas del sistema de las Naciones Unidas	Administración	2009-12	0	0
3.86		Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente	Administración	2010	0	0
3.87	8.4	Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo 3.66)	Administración	2009	0,1	0
3.88	8.6	Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas	Administración	2010	0,2	0,6
3.89	8.8	Reforzar la capacitación del personal (véase asimismo 3.60)	Administración	2009	Tratado en la sección sobre recursos humanos más arriba	
3.90		Implantar sistemas de apoyo (con inclusión de la capacitación y la mejora de los sistemas de TI)	Administración	2009	1,3	3,4

## ***Estructura de la Sede***

46) En 2009 se iniciará una reestructuración general de la Sede que deberá completarse para 2012. Se conseguirán ahorros recurrentes mediante la reestructuración que se destinarán a realizar la labor técnica de la Organización. En la reestructuración se están aplicando los siguientes principios:

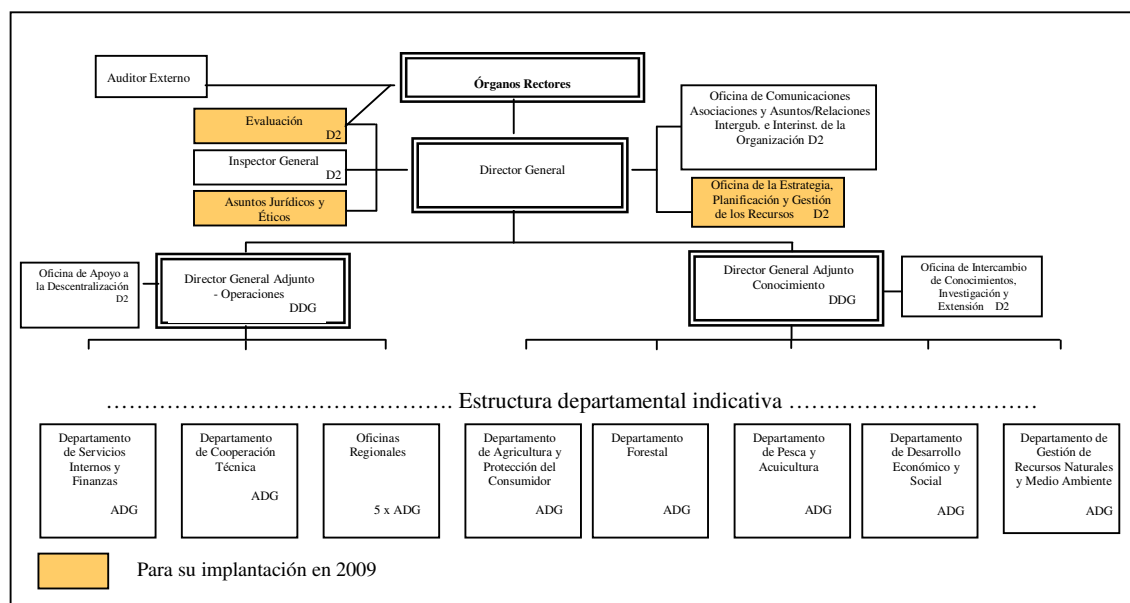
- a) facilitar el funcionamiento eficaz de la Organización con vistas a conseguir los resultados de la Organización y contribuir a los objetivos estratégicos en consonancia con el marco basado en los resultados;
- b) un ámbito de control manejable del número de informes destinados a los directores en todos los niveles, incluido el Director General;
- c) la agrupación de unidades en todos los niveles con el fin de reducir la fragmentación y los costos de los puestos de nivel superior, así como la tendencia de la FAO a compartimentar el trabajo;
- d) una mejor integración de las oficinas de la Sede y de las oficinas descentralizadas, con representación de estas últimas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior;
- e) una estructura flexible de las unidades dependiendo de las funciones;
- f) la eliminación de estratos directivos y la consiguiente reducción del número de puestos de categoría superior (tanto D-1 como D-2), así como la introducción de un sistema de clasificación doble de los puestos que incluya las categorías de D-1/D-2 y de P-5/D-1 con objeto de reforzar la capacidad técnica, prestando la debida atención a mejorar el equilibrio geográfico así como entre hombres y mujeres;
- g) facilitar el perfeccionamiento y la utilización efectivos de los recursos humanos, con inclusión de la gestión, capacitación y promoción de los recursos humanos en cuanto elemento principal para la reestructuración de la Sede;
- h) la promoción de la gestión en función de los resultados, con marcos claros de adopción de medidas, delegación y responsabilidad para la Administración en el contexto de los marcos y las directrices sobre políticas;
- i) realizar las tareas allí donde resulte más rentable;
- j) explorar las posibilidades de servicios compartidos y medidas conjuntas en el marco de la colaboración en el sistema de las Naciones Unidas y entre los organismos con sede en Roma (véanse los puntos 3.109 y 3.113 de la matriz de medidas del PIA);
- k) explorar las posibilidades de subcontratación eficiente y eficaz en función de los costos;
- l) mantener la flexibilidad para responder a las necesidades mundiales cambiantes.

47) Los cambios en la cúspide de la estructura orgánica están destinados a responder plenamente a las cuestiones planteadas por el examen exhaustivo en el modelo operativo de alto nivel y se ajustarán de manera flexible en 2009 con vistas a su aplicación en 2010-11, conforme se desarrollen ulteriormente las funciones de las estructuras subordinadas inferiores. Se prevé que las recomendaciones del examen exhaustivo incidan particularmente en la organización funcional de los servicios internos, mientras que el desarrollo ulterior de los resultados de la organización para el Marco estratégico y el Plan a plazo medio tendrá consecuencias para el desarrollo flexible de la estructura funcional en el seno de los departamentos técnicos. Tanto el Plan a plazo medio como el examen exhaustivo podrían repercutir en las funciones operacionales. Se aprueba en principio la estructura de la cúspide de la Administración superior (véase el Recuadro 5), que se aplicará en 2010 tras hacer los ajustes apropiados como resultado de un análisis funcional completo que se realizará en 2009. Tras la realización de dicho análisis se finalizarán también, con vistas a su aplicación en 2010, las estructuras y los mandatos de los departamentos.

48) El desarrollo de las relaciones funcionales, la toma de decisiones y la comunicación, junto con el desarrollo de los recursos humanos necesario para ello, eran igualmente importantes para la estructura orgánica.

**Estructura de la Sede: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
3.91	6.7 y 6.15	a) Establecer oficinas de:	Conferen- cia (2008)	2009	0	0
3.92		i) estrategia, planificación y gestión de recursos;				
3.93		ii) evaluación;				
3.94		iii) asuntos jurídicos y ética;		2009		
3.95		b) examen de las funciones y la estructura orgánica más adecuadas para las comunicaciones, las asociaciones y los asuntos interinstitucionales de la Organización;		2010-11		
3.96		c) transferir las funciones de la OCD a las oficinas regionales o subregionales y a una unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones;		2010-11		
		d) eliminación de puestos de la categoría D (se suprimirán 27 en el bienio 2010-11)				
3.97	6.6 6.7 y 6.8	Aprobar, en principio, la cúspide de la estructura de los departamentos de la Sede y la Administración superior con vistas a su introducción en 2010 (véase el Recuadro 5), con sujeción a los ajustes que se indiquen en el análisis funcional que figura más abajo	Conferencia 2008	2010-11	0	0
3.98		Completar el análisis funcional de la labor de los departamentos de la Sede y finalizar los planes para su reorganización y sus mandatos detallados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos técnicos sobre la base del Plan a Plazo medio</li> <li>• Funciones operacionales a la luz del Plan a plazo medio y el examen exhaustivo</li> <li>• Servicios de apoyo, administración y recursos humanos a la luz del examen exhaustivo</li> </ul>	Administración/ Comité de la Conferencia / Conferencia	2009	0	0
3.99		Aprobación por la Conferencia de la estructura revisada de la Sede en el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11	Conferencia	2009	0	0
3.100		Nombrar al Equipo directivo superior, incluidos dos directores generales adjuntos	Director General	2010	0	0
3.101		Llevar a la práctica la nueva estructura de la Sede	Administración	2010-11	0	0
3.102		Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas	Director General	2009- 2010	0	0
3.103		Examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras	Consejo/ Conferencia	2012	0	0

**Recuadro 5: Estructura orgánica (cúspide)****Asociaciones**

49) Se apoya plenamente una estrategia para aumentar la capacidad de la FAO para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar sus metas globales por medio de asociaciones y alianzas sólidas. Se hace especial hincapié en la importancia de la colaboración con los organismos con sede en Roma respecto tanto de las funciones técnicas y administrativas en la Sede y en los países como de las asociaciones de ámbito nacional dentro del sistema de las Naciones Unidas en el contexto de la coherencia del sistema y de la efectividad para los Miembros. A escala regional y subregional, se otorga importancia a la cooperación con organizaciones económicas regionales y se hace hincapié en que las asociaciones mundiales deben abordar las dimensiones regionales y nacionales además de las cuestiones mundiales. Es necesario elaborar nuevos enfoques respecto de las asociaciones con el sector privado.

**Asociaciones: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.104	5.1	Finalizar y difundir principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:	Administración	2008-09	0	0
3.105		a) No son un fin en sí mismas sino un medio para apoyar con más eficacia la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola y para perseguir los objetivos y las prioridades del Marco estratégico de la Organización. La conveniencia de una asociación, por tanto, depende del valor añadido y los beneficios mutuos derivados de la consecución de los objetivos comunes expresados en términos de resultados, ponderando su costo y los obstáculos a su eficacia para los asociados.				
3.106		b) Se basan en las ventajas comparativas de los asociados y se dirigen a la consecución de metas concretas de la FAO compartidas por los asociados.				

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
3.107		c) Se establecen generalmente a partir de la colaboración ya existente.				
3.108		La naturaleza del papel de la FAO variará en función de las distintas asociaciones en las que participe; la Organización asumirá un papel de liderazgo o actuará como facilitador en algunas de ellas, y será un participante en otras. La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad y actuar con transparencia, evitando establecer asociaciones cuando exista un riesgo de conflicto de intereses significativo.				
3.109	5.1	Hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con el sector privado. Empezar una evaluación e impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el sistema de las Naciones Unidas, con especial hincapié en la colaboración en el plano nacional;</li> <li>➤ el GCIAl y la OIE;</li> <li>➤ el Organismo Internacional de Energía Atómica;</li> <li>➤ el sector privado;</li> <li>➤ organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>	Administración/ PC/FC y Consejo	2009- 2010	0	0,2
3.110	5.1	Preparación de un programa de iniciativas a corto plazo (12 meses) que generen resultados y productos y preparación de un plan de acción a medio plazo en consonancia con el Plan a plazo medio (cuatro años), con inclusión de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación.	Administración	2009	0,2	0,1
3.111	5.4	Seguir impulsando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en busca de sinergias que conduzcan a aumentos de la eficiencia y a una mayor eficacia mediante el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas de las tres organizaciones en el ámbito de sus respectivos mandatos, en particular con respecto a:	Administración/P C/FC/Consejo	2009, continua	0	0
3.112		a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;				
3.113		b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del examen exhaustivo);				
3.114		c) funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación.				
3.115		Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances		2010, continua		
3.116		El Consejo examinará anualmente los avances y las propuestas sobre la base de las recomendaciones y las conclusiones de los Comités del Programa y de Finanzas.		2009, continua	0	0
3.117	5.1	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO	Administración	2009- 10	0,3	0
3.118	5.1	Establecimiento de responsabilidades de los coordinadores de las asociaciones	Administración y Consejo	2009- 10	0	0

## **D. Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción**

### **Seguimiento por parte de los órganos rectores**

50) Una combinación del recurso al Consejo y a un Comité de la Conferencia temporal asegurará un seguimiento de las decisiones de la Conferencia en su período extraordinario de sesiones en lo referido a la ejecución del Plan inmediato de acción, que comprenderá la culminación del Marco estratégico y del Plan a plazo medio, así como el examen de las principales recomendaciones del examen exhaustivo. Las disposiciones mantendrán la continuidad con el proceso de seguimiento del CoC-EEI y también reforzarán la participación de los órganos rectores permanentes a través el Consejo y de los Comités del Programa y de Finanzas.

#### **Seguimiento por parte de los órganos rectores: matriz de medidas**

Medidas			Respon- sabilidad por la decisión final	Año inicio- fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recu- rrentes por bienio
4.1		<b>El Consejo</b> supervisará los progresos en la aplicación del Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones (2009) y en su 37.º período de sesiones (2011). Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes de la Administración.	Conferencia	2009-11	0	0
4.2		Se establecerá un Comité de la Conferencia por un plazo determinado (2009) en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO encargado de completar el trabajo pendiente respecto del Plan inmediato de acción (véase más adelante). El Comité, que presentará su informe a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones, en noviembre de 2009, adoptará colectivamente sus recomendaciones finales a la Conferencia y tomará sus decisiones por consenso, siempre que sea posible. El Comité de la Conferencia llevará a cabo su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo, los cuales recibirán contribuciones expertas directas del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y asesoramiento del Consejo según convenga. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité y participe en sus reuniones y en las de sus Grupos de trabajo.  Las funciones del Comité, sin perjuicio de las responsabilidades estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, son: i) Recomendar a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones (2009):	Conferencia	2008-09	1,6	0
4.3		<ul style="list-style-type: none"> <li>el Marco estratégico, el Plan a plazo medio para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11 nuevos propuestos por la Administración, con un nuevo marco integrado basado en los resultados. Estas recomendaciones serán elaboradas por el Comité de la Conferencia y se llevarán a cabo con el apoyo de un Grupo de trabajo del Comité de la Conferencia (que recibirá aportaciones directas de expertos del Comité del Programa y el Comité de Finanzas), el respaldo de la Administración y el asesoramiento del Consejo, según proceda.</li> </ul>			0	0
4.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cualquier cambio que se considere oportuno en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo y proponer, con el asesoramiento del CCLM, cualquier cambio necesario de los <i>Textos fundamentales</i> a la Conferencia de 2009;</li> </ul>				

Medidas			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
4.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>nuevas reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración de la Organización, en particular:               <ul style="list-style-type: none"> <li>medidas de seguimiento del informe final del examen exhaustivo (17 de abril de 2009);</li> <li>comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización;</li> <li>planes para lograr una mayor eficacia y simplificación de las oficinas descentralizadas;</li> <li>planes de reestructuración de la Sede;</li> <li>propuestas detalladas para reforzar la gestión financiera;</li> <li>propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos.</li> </ul> </li> </ul>				
4.6		ii) proporcionar supervisión y orientación normativas en relación con el proceso de revisión de los <i>Textos fundamentales</i> de conformidad con los cambios previstos en el Plan inmediato de acción y proponer los cambios necesarios a la Conferencia. Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y será objeto de examen por el Consejo, según proceda.				

### ***Mecanismos de gestión para la ejecución de las medidas de seguimiento de la EEI***

51) El Director General ha establecido unos mecanismos internos de gestión cuya supervisión está a cargo de la Reunión del Consejo de Dirección con el apoyo de un grupo de la reforma compuesto de funcionarios superiores con algunos grupos de trabajo dedicados a temas particulares. Estos mecanismos son objeto de examen en estos momentos con miras al futuro y tal vez se designe un coordinador específico.

#### **Mecanismos de gestión de la FAO para la ejecución de las medidas de seguimiento de la EEI: matriz de medidas**

Medidas			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
4.7		Establecimiento de mecanismos internos de gestión tales como:	Director General	2008-11	2,0	0
4.8		i) un grupo de apoyo a la reforma;				
4.9		ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el examen exhaustivo y el Equipo del Cambio, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización (descentralizados y centralizados).				

### ***Dotación de recursos para el Plan inmediato de acción***

52) En 2009, para poder iniciar la ejecución, incluidas las disposiciones de seguimiento de la gobernanza, se precisará obtener financiación procedente de contribuciones extrapresupuestarias voluntarias mediante la creación de un Fondo fiduciario. Esa financiación debería permitir también realizar el seguimiento inmediato del examen exhaustivo y garantizar la ejecución íntegra del Programa de Trabajo y Presupuesto para 2008-09. A partir de 2010-11, los recursos para la aplicación del Plan inmediato de acción se considerarán en relación con el Programa de Trabajo y Presupuesto. Como se indica a continuación, la estimación provisional de la totalidad de los costos para 2009 es de 21,8 millones de USD.

<b>Recursos necesarios para financiar el PIA y el examen exhaustivo en 2009 (millones de USD) (cifras provisionales)</b>					
	Costos			Recursos ya identificados	Recursos necesarios en 2009
	Inversiones	Recurrentes	Total		
Plan inmediato de acción	13,1	5,1	18,2		
Examen exhaustivo	4,5	3,0	7,5		
Total	17,6	8,1	25,7	3,9	21,8

### **Seguimiento de la ejecución de la financiación en 2009: matriz de medidas**

Medidas			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros provisionales (en millones de USD)	
N.º de ref.	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
4.10		<b>Establecimiento del fondo fiduciario y costo de la ejecución en 2009</b>	Conferencia/ Administración	2008	14,7	7,1
4.11		<b>Contribución del fondo fiduciario</b>	Miembros	2008-09		



## **Anexo del Plan inmediato de acción Resumen de los costos, los ahorros y los recursos necesarios y calendario de aplicación**

### **i) Resumen de los costos, los ahorros y los recursos necesarios para aplicar el Plan inmediato de acción (PIA)**

#### **I: Introducción**

- 1) En la sección que sigue se presentan estimaciones preliminares y provisionales de los costos y ahorros y los recursos necesarios para aplicar el Plan inmediato de acción y las iniciativas descritas en el informe sobre la primera fase del examen exhaustivo<sup>9</sup>. Las estimaciones de los costos y ahorros podrían variar si se modifican el alcance o los plazos de los proyectos, a medida que se vaya disponiendo de más información o si se determinan nuevas sinergias<sup>10</sup>. En particular, será importante tener un conocimiento más profundo de todas las iniciativas derivadas del examen exhaustivo conjuntamente con las medidas del PIA.
- 2) Las estimaciones de los costos y los ahorros en relación con cada medida se presentan en las matrices de medidas del PIA. Las hipótesis utilizadas para calcular los costos y ahorros pueden consultarse en el anexo del documento FC 123/18, del Comité de Finanzas, titulado “Costos y modalidades de financiación del Plan inmediato de acción”.
- 3) Esta sección del anexo del PIA está dividida en cuatro partes principales:  
 La Sección II se centra en los costos generales y los ahorros derivados de la aplicación del PIA (esto es, con exclusión de las conclusiones preliminares del examen exhaustivo).  
 En la Sección III se presentan los costos y ahorros que entrañarán las principales iniciativas indicadas en el informe sobre la primera fase del examen exhaustivo.  
 En la Sección IV se presenta una visión global de los gastos y ahorros relacionados con el PIA y con el examen exhaustivo (con carácter preliminar).  
 La Sección V se centra solo en 2009 (PIA y examen exhaustivo) y en ella se presentan todas las necesidades y las fuentes de financiación identificadas.

#### **II: Plan inmediato de acción (2009-2011)**

- 4) En las cinco tablas siguientes se ofrece una visión más sistematizada de los costos indicados en las matrices de medidas incluidas en la Parte II del PIA. Los cuadros muestran todos los costos del PIA agrupados en subcategorías, e incluyen los costos totales de inversión y el total de costos recurrentes bienales. El subconjunto de costos en 2009 figura en la Sección V.

---

<sup>9</sup> Al examinar los costos y las modalidades de financiación del PIA en su 123.º período de sesiones, en octubre de 2008, el Comité de Finanzas llegó a la conclusión de que “... las cifras proporcionaban una buena indicación del orden de magnitud de los costos y ahorros globales que entrañaría la aplicación de las iniciativas previstas en el PIA y el examen exhaustivo”. (CL 135/8, párr. 66).

<sup>10</sup> Después de realizar estas estimaciones, por ejemplo, se han determinado costos adicionales, por valor de 300 000 USD aproximadamente, relativos a la celebración de reuniones consultivas del Presidente Independiente del Consejo con los grupos regionales y a los gastos de viaje y alojamiento del Presidente del Consejo en Roma.

5) El cuadro 1 muestra los costos que entraña la mejora de la gobernanza y la supervisión. Si bien los costos de inversión no son especialmente elevados (1,3 millones de USD), los costos bienales recurrentes son bastante considerables (9,2 millones de USD por bienio). En el capítulo de la gobernanza, los mayores incrementos guardan relación con el Consejo, ya que la celebración de períodos de sesiones adicionales y la traducción de las actas literales acarrearán un aumento de los costos de 3,1 millones de USD. El otro gran aumento en esta categoría se debe a la importancia que se concede a la evaluación, pues el hecho de cifrar el presupuesto correspondiente en un 0,8% por lo menos del presupuesto del Programa Ordinario da lugar a un aumento bienal de 4,5 millones de USD.

Cuadro 1 del anexo

<b>Mejora de la gobernanza y la supervisión</b>		
	<b>Inversión total</b>	<b>Bienales recurrentes</b>
	<b>en millones de USD</b>	
<b>Consejo</b>	<b>0</b>	<b>3,1</b>
Aumento del número de sesiones		1,4
Traducción de las actas literales		1,7
<b>Otros órganos rectores</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
Examen independiente de las reformas de la gobernanza	0,8	
Traducción de las actas literales de la Conferencia (todos los idiomas)		0,4
Viajes para presentar los informes de las Conferencias regionales		0,4
<b>Evaluación</b>	<b>0</b>	<b>4,5</b>
Incremento presupuestario del 0,8 % - 1 % del presupuesto total del PO		4,5
<b>Otros</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>
Auditoría, evaluación de las candidaturas a la DG, examen de órganos estatutarios, etc.	0,5	0,8
<b>Total – Mejora de la gobernanza y la supervisión</b>	<b>1,3</b>	<b>9,2</b>

6) En el Cuadro 2 se presenta un resumen general de la mayor categoría de costos del PIA, a saber, el aumento de la eficacia mediante la mejora de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Las medidas se agrupan en tres categorías: atraer a personal de la mayor calidad, formar y evaluar al personal y renovar el personal. El costo recurrente de mayor cuantía en estas categorías corresponde a la aplicación de una política de rotación, que, suponiendo que se realicen 80 rotaciones al año, entrañaría unos costos recurrentes por bienio de 8,8 millones de USD.

Cuadro 2 del anexo

<b>Mejora de la eficacia mediante políticas y prácticas en materia de recursos humanos</b>		
	<b>Inversión</b>	<b>Recurrentes</b>
	<b>en millones de USD</b>	
<b>Atraer personal sumamente cualificado</b>	<b>0,2</b>	<b>2,4</b>
Programa de jóvenes profesionales		2,0
Políticas de contratación	0,2	0,4
<b>Desarrollo y evaluación del personal</b>	<b>4,7</b>	<b>2,5</b>
Programas de desarrollo del personal	1,7	1,8
Sistema de evaluación del personal	1,7	0,7
Sistema de información sobre gestión de los recursos humanos	1,3	
<b>Renovación del personal</b>	<b>12,4</b>	<b>15,8</b>
Política de rotación		8,8
Racionalización del empleo de jubilados		2,0
Fondo de redistribución del personal	12,4	5,0
<b>Total – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos</b>	<b>17,3</b>	<b>20,7</b>

7) Otro componente importante es el fondo de redistribución de personal, por valor de 12,4 millones de USD, que representa el costo estimado de la reducción de estratos en la Sede. Aunque se trata de un costo inicial elevado, permitiría a la Organización reinvertir de forma permanente 17,4 millones de USD en los programas técnicos (véase el cuadro 3).

8) Aunque los costos totales relacionados con la reestructuración orgánica y la revisión a nivel de programa y planificación (cuadro 3) son relativamente bajos (inversión por valor de 4,1 millones de dólares y 4,6 millones de USD en costos recurrente), los cambios que implican son muy amplios. Por ejemplo, la modificación de la estructura de la Sede dará lugar a una simplificación y reducción considerable de la estructura de la Administración y a la reinversión de los ahorros correspondientes en los programas técnicos (17,4 millones de USD). Los cambios previstos en la planificación permitirán mejorar la movilización de recursos y proporcionar una base para una evaluación más efectiva de los programas. Los cambios en el PCT, una vez realizados en su totalidad, darán lugar a ahorros por eficiencia (0,9 millones de USD por bienio).

*Cuadro 3 del anexo*

<b>Reestructuración orgánica y revisión a nivel de planificación y programa</b>		
	<b>Inversión total en millones de USD</b>	<b>Bienales recurrentes</b>
<b>Cambios a nivel de programa y planificación</b>	<b>2,0</b>	<b>0,6</b>
Reforma del modelo de planificación y movilización de recursos		
	1,3	1,5
Cambios en el PCT	0,7	(0,9)
<b>Estructura descentralizada</b>	<b>1,6</b>	<b>4,0</b>
Implantación de sistemas descentralizados de apoyo y evaluación		
	1,6	4,0
Reorganización y reinversión en oficinas en los países, a raíz de un examen (impacto neto cero)		
<b>Estructura de la Sede</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>
Reducción de estratos		(17,4)
Reinversión en áreas técnicas	0,5	17,4
<b>Total – Reestructuración orgánica y planificación y programas</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>

9) Los elementos del cuadro 4, relativo a la reforma de la administración, la gestión y la cultura, entrañan costos de inversión relativamente elevados (7,2 millones de USD), pero se prevé que permitan mejorar considerablemente la forma de trabajo.

*Cuadro 4 del anexo*

<b>Reforma de la administración, la gestión y la cultura</b>		
	<b>Inversión total en millones de USD</b>	<b>Bienales recurrentes</b>
Cambio de cultura	1,5	0,0
Examen exhaustivo	2,4	0,0
Gestión de riesgos a nivel corporativo	2,4	0,0
Oficina de Ética	0,2	0,8
Otros (asociaciones y sitios web paralelos)	0,7	0,4
<b>Total</b>	<b>7,2</b>	<b>1,2</b>

10) Por último, en el cuadro 5 se reflejan los costos estimados del apoyo al seguimiento de la ejecución en relación con los órganos rectores y la Administración.

Cuadro 5 del anexo

Seguimiento de la aplicación		
	Inversión total en millones de USD	Bienales recurrentes en millones de USD
Órganos rectores	1,6	0,0
Aparato administrativo de la FAO	2,0	0,0
<b>Total</b>	<b>3,6</b>	<b>0,0</b>

### III: Iniciativas del examen exhaustivo

11) Al elaborar el presente documento se han considerado provisionalmente los costos y ahorros presentados por los consultores, Ernst & Young, en su informe sobre la primera fase del examen exhaustivo. Cabe destacar que las cifras proporcionadas por Ernst & Young constituyen estimaciones preliminares y provisionales, que la Administración no ha tenido la oportunidad de confirmar de forma pormenorizada y que deberán comprobarse en la segunda fase del examen. Al presentar sus cifras, Ernst & Young tomó en consideración todos los elementos cuyo costo figura en el PIA para evitar cualquier doble contabilización evidente. Los ahorros previstos de acuerdo con el informe de Ernst & Young se muestran únicamente en esta sección; no se ha tratado de asignar los ahorros a las distintas medidas del PIA, aunque obviamente existen numerosas sinergias.

12) En el cuadro 6 se presenta una visión de conjunto de la estimación de costos y ahorros derivados del examen exhaustivo. El total de la inversión y los costos recurrentes se estima en 16,5 millones de USD aproximadamente (9,2 millones de USD para los costos de inversión y 7,3 millones de USD para los costos bienales recurrentes).

13) Ernst & Young calcula que sus principales iniciativas permitirán ahorrar de 5 a 7 millones de USD al año. Estos ahorros se realizarían de forma gradual en los dos próximos bienios, lo que, como se indica aquí, daría lugar a unos ahorros por valor de 13 millones de USD para 2012-13. Además, los ahorros rápidos (que la Organización podría lograr en un plazo de 6 a 12 meses tras la adopción de las decisiones pertinentes, según Ernst & Young) se cifrarían en unos 3,0 millones de USD por bienio. Ernst & Young señala que estas cifras permiten obtener una rentabilidad media de la inversión mediante ahorros por eficiencia y aumentos de productividad en un plazo de 30 meses.

Cuadro 6 del anexo

Examen exhaustivo					
Principales iniciativas	Total de costos			Total de ahorros	
	Inversión	Bienales recurrentes	Total	2010-11	2012-13
Conjunto de las iniciativas	4,7	0,8	5,5	(1,4)	(4,0)
Finanzas	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,6)
Presupuestación	0,3	0,5	0,8	(0,8)	(1,2)
Tecnología de la información	0,0	6,0	6,0	0,0	(2,4)
Recursos humanos	1,0	0,0	1,0	(0,4)	(0,6)
Compras	1,9	0,0	1,9	(1,0)	(2,2)
Servicios administrativos	1,3	0,0	1,3	(0,8)	(1,0)
<i>Total de inversiones y ahorros</i>	<i>9,2</i>	<i>7,3</i>	<i>16,5</i>	<i>(4,4)</i>	<i>(13,0)</i>
Logros rápidos				(5,0)	(5,0)
<b>Total – Examen exhaustivo</b>	<b>9,2</b>	<b>7,3</b>	<b>16,5</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(18,0)</b>

## IV: Costos y ahorros totales<sup>11</sup>

14) En el Cuadro 7 se presenta un resumen de todos los costos y ahorros detallados en los cuadros 1 a 6. En las cifras relativas al PIA se muestran ahora los ahorros y los costos separadamente (los ahorros ascienden a 17,4 millones de USD como resultado de la “desjerarquización” y 900 000 USD como resultado de los cambios en el PCT). Se calcula que las inversiones totales necesarias durante los próximos tres años ascenderán a 42,7 millones de USD aproximadamente. Los cambios realizados tendrán como resultado unos costos recurrentes de 61,3 millones de USD, que serán compensados por ahorros por valor de 34,3 millones de USD, tras su introducción gradual. El resultado final será un aumento del presupuesto de 27 millones de USD. En el informe de la EEI, las cifras comparables eran 69 millones de USD en concepto de costos de inversión totales (en promedio) y un aumento del presupuesto de 22,5 millones de USD.

Cuadro 7 del anexo

Costos de inversión, costos recurrentes y ahorros recurrentes totales (en millones de USD)						
	Inversiones	Costos recurrentes	Ahorros recurrentes		Costos y ahorros recurrentes netos	
Iniciativas principales	Total	Bienales	2010-11	2012-13	2010-11	2012-13
<b>Plan inmediato de acción</b>						
Reforma del sistema de gobierno	1,3	9,2	0,0	0,0	9,2	9,2
Sistemas, programas, cultura y reestructuración de la Organización	28,6	44,8	(18,3)	(18,3)	26,5	26,5
Seguimiento de la ejecución	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Total, Plan inmediato de acción</i>	<i>33,5</i>	<i>54,0</i>	<i>(18,3)</i>	<i>(18,3)</i>	<i>35,7</i>	<i>35,7</i>
<b>Examen exhaustivo</b>						
Iniciativas principales	9,2	7,3	(4,4)	(13,0)	2,9	(5,7)
Logros rápidos			(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
<i>Total, examen exhaustivo</i>	<i>9,2</i>	<i>7,3</i>	<i>(7,4)</i>	<i>(16,0)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(8,7)</i>
<b>Total general</b>	<b>42,7</b>	<b>61,3</b>	<b>(25,7)</b>	<b>(34,3)</b>	<b>35,6</b>	<b>27,0</b>
Cifras relativas a la EEI (a efectos de comparación)	69,0	93,5	(71,0)		22,5	

## V: Necesidades y financiación en 2009

15) De los costos totales de inversión previstos (42,6 millones de USD), en 2009 se necesitarán 17,6 millones. Se prevé que los costos recurrentes alcanzarán la cifra de 8,1 millones de USD en 2009, de manera que las necesidades totales en 2009 ascenderán a 25,7 millones de USD (véase el Cuadro 8).

<sup>11</sup> Con arreglo al enfoque adoptado en el examen exhaustivo, los "ahorros" comprenden ahorros por eficiencia y aumentos de la productividad.

<b>Inversiones en 2009 y costos recurrentes</b>			
	<b>Inversiones</b>	<b>Costos recurrentes</b>	<b>Total</b>
	<b>en millones de USD</b>		
<b>Reforma del sistema de gobierno</b>	<b>0,1</b>	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>
Traducción de actas literales del Consejo y la Conferencia		1,1	1,1
Otras reformas del sistema de gobierno	0,1	0,3	0,4
<b>Políticas y prácticas de recursos humanos</b>	<b>3,1</b>	<b>2,1</b>	<b>5,2</b>
Políticas de contratación	0,2	0,2	0,4
Programas de desarrollo del personal	1,7	0,9	2,6
Sistema de evaluación del personal	0,7	0,0	0,7
Sistema de información de gestión sobre recursos humanos	0,5	0,0	0,5
Racionalización del empleo de jubilados	0,0	1,0	1,0
<b>Reforma de la Administración, Gestión y Cultura</b>	<b>5,0</b>	<b>0,6</b>	<b>5,6</b>
Cambio de la cultura	1,5	0,0	1,5
Examen exhaustivo	2,4	0,0	2,4
Gestión institucional de riesgos	0,6	0,0	0,6
Oficina de ética	0,2	0,4	0,6
Asociaciones	0,3	0,2	0,5
<b>Cambios en el programa y la planificación</b>	<b>1,6</b>	<b>0,0</b>	<b>1,6</b>
Reforma del modelo de planificación y la movilización de recursos	1,1	0,0	1,1
Cambios en el PCT	0,5	0,0	0,5
<b>Estructura descentralizada</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>
Implementación de sistemas descentralizados de apoyo y evaluación	0,7	1,0	1,7
Reorganización y reinversión en las oficinas nacionales, tras un examen (resultado neto igual a cero)			0,0
<b>Estructura de la Sede</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Preparativos para la "desjerarquización" y reinversión	0,0	0,0	0,0
<b>Seguimiento de la ejecución</b>	<b>2,6</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>
Disposiciones relativas a los órganos rectores	1,6	0,0	1,6
Disposiciones relativas a la Administración de la FAO	1,0	0,0	1,0
<b>Subtotal, Plan inmediato de acción</b>	<b>13,1</b>	<b>5,1</b>	<b>18,2</b>
<b>Iniciativas derivadas del examen exhaustivo</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>7,5</b>
<b>Total general en 2009</b>	<b>17,6</b>	<b>8,1</b>	<b>25,7</b>

16) En el Cuadro 9 se muestran las fuentes identificadas de financiación, por un monto total de 3,9 millones de USD con los que se podrán cubrir parte de las necesidades en 2009. Por consiguiente, en este momento la solicitud de contribuciones voluntarias para sufragar las necesidades restantes en 2009 ascenderá a 21,8 millones de USD aproximadamente.

Cuadro 9 del anexo

Costos en 2009 y fuentes de financiación			
Costos y modalidades de financiación del Plan inmediato de acción (FC 123/18), 9 de octubre de 2008			
	Inversiones	Recurrentes	Total
	en millones de USD		
Plan inmediato de acción			
Reforma del sistema de gobierno	0,1	1,4	1,5
Políticas y prácticas de recursos humanos	3,1	2,1	5,2
Reforma de la Administración, gestión y cultura	5,0	0,6	5,6
Cambios en el programa y la planificación	1,6	0,0	1,6
Estructura descentralizada	0,7	1,0	1,7
Estructura de la Sede	0,0	0,0	0,0
Sistemas, programas, cultura y reestructuración de la Organización	10,4	3,7	14,1
Seguimiento de la ejecución	2,6	0,0	2,6
<b>Total, Plan inmediato de acción</b>	<b>13,1</b>	<b>5,1</b>	<b>18,2</b>
<b>Fuentes de financiación</b> (ahorros rápidos, Fondo de España, consignación para el seguimiento de la EEI)	<b>(2,9)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(3,9)</b>
<b>PAI solicitud de contribuciones voluntarias en 2009</b>	<b>10,2</b>	<b>4,1</b>	<b>14,3</b>
Iniciativas derivadas del examen exhaustivo			
<b>Examen exhaustivo, Solicitud de contribuciones voluntarias en 2009</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>7,5</b>
<b>Total, solicitud de contribuciones voluntarias en 2009</b>	<b>14,7</b>	<b>7,1</b>	<b>21,8</b>

## ii) Calendario de ejecución

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011															
Ref. n.º	Tarea	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	<b>Prioridades y programas de la Organización</b>														
1.1	Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados														
1.2	Decidir la visión y las metas mundiales														
1.3	Decidir, en principio, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas														
1.4	Adoptar, en principio, la forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización														
1.5	Elaborar los ámbitos prioritarios de repercusión														
1.6	Elaborar el sistema de seguimiento basado en los resultados														
1.7	Elaborar el Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto completos														
1.8	<b>Primer informe sobre el rendimiento de la Organización con arreglo al nuevo sistema basado en los resultados, correspondiente al bienio 2010-11 (en 2012)</b>														
	<b>Reforma de la gobernanza</b>														
	<b>Prioridades en materia de gobernanza</b>														
2.1	Examinar sistemáticamente la situación mundial a fin de promover una mayor coherencia de las políticas y estudiar los marcos de reglamentación														
2.2	Tomar en consideración cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros														
	<b>La Conferencia</b>														
2.5	Cada periodo de sesiones de la Conferencia tendrá normalmente un tema principal acordado por la propia Conferencia														
2.6	La Conferencia dedicará mayor atención a las cuestiones relacionadas con políticas mundiales en los marcos internacionales														
2.7	La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio														
2.8	La Conferencia aprobará las prioridades, la estrategia y el presupuesto basándose en una recomendación del Consejo														
2.9	Los informes de la Conferencia se centrarán en las conclusiones y decisiones														
2.10	Las sesiones plenarias oficiales tendrán una orientación más específica														
2.11	Los actos paralelos ofrecerán un foro para mantener intercambios informales														
2.12	Se introducirán cambios en los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad, entre otras cosas														
2.13	Se modificarán los Textos fundamentales en lo relativo a las funciones														
	<b>El Consejo</b>														
2.14	Se aclararán las funciones del Consejo														
2.18	El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto														
2.19	El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad, con periodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa														
2.22	El informe del Consejo constará de conclusiones, decisiones y recomendaciones														



Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011																
Ref. n.º	Tarea	2009						2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
2.23	El Consejo dejará de examinar cuestiones relacionadas con las políticas y la reglamentación mundiales															
2.24	Se introducirán cambios en las prácticas, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad, del Consejo															
2.25	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.															
	<b>Presidente Independiente del Consejo</b>															
2.26	Revisar los Textos fundamentales para especificar su papel activo de facilitación respecto de la gobernanza de la FAO															
	<b>Comité del Programa y Comité de Finanzas</b>															
2.35	Se clarificarán inmediatamente en la práctica las funciones y los métodos de trabajo															
2.36	<i>Por lo que hace a las funciones del Comité del Programa, se hará hincapié en las prioridades programáticas, la estrategia, el presupuesto y la evaluación</i>															
2.37	<i>El Comité de Finanzas abarcará todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas</i>															
2.38	<i>Los comités se reunirán con mayor flexibilidad, con períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa</i>															
2.39	<i>Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas</i>															
2.40	<i>Asimismo deberán formular recomendaciones claras y prestar más atención a las políticas, estrategias y prioridades</i>															
2.41	<i>El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que deberán examinarse</i>															
2.42	Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo															
2.43	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones de los comités															
2.44	Composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, presidentes y observadores															
2.45	<i>Los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones personales</i>															
2.46	<i>Se incrementará el número de miembros de ambos comités</i>															
2.47	<i>A las sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán asistir observadores sin voz ni voto</i>															
	<b>Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM)</b>															
2.48	Se introducirán cambios en los Textos fundamentales, en particular en relación con la elección de los miembros															
2.49	El Presidente será elegido entre los miembros del CCLM por el Consejo															
2.50	Tendrá siete miembros; cada región designará uno y el Consejo los confirmará															
2.51	A las sesiones del CCLM podrán asistir observadores sin voz ni voto															
	<b>Conferencias regionales: cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo</b>															
2.52	Introducir cambios en la práctica antes de modificar los Textos fundamentales															
2.55	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con el estatuto, las funciones y las líneas de responsabilidad															
	<b>Comités técnicos</b>															

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011															
Ref. n.º	Tarea	2009						2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.56	Los comités comenzarán a informar a la Conferencia sobre cuestiones relacionadas con las políticas mundiales y al Consejo sobre el presupuesto, las prioridades y las estrategias de la FAO														
2.65	Introducir cambios en los Textos fundamentales en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.														
	<b>Reuniones ministeriales</b>														
2.66	Modificación de los Textos fundamentales a fin de especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial														
2.67	Normalmente los informes de las reuniones ministeriales serán considerados directamente por la Conferencia														
	<b>Órganos estatutarios, convenios, tratados, Codex, etc.</b>														
2.68	Las conferencias de las partes en tratados, convenciones y acuerdos como el Codex y la CIPF podrán señalar cuestiones a la atención de los órganos rectores por conducto del comité técnico competente														
2.69	Realizar un examen para permitir a los órganos estatutarios ejercer su autoridad financiera y administrativa y movilizar recursos adicionales														
	<b>Otras medidas para aumentar la eficacia de la gobernanza de la FAO</b>														
2.71	El Consejo y todos los demás órganos rectores prepararán un programa de trabajo plurianual de al menos cuatro años de duración														
2.73	Definir la expresión "órganos rectores", preferiblemente en los Textos fundamentales														
2.74	La Conferencia evaluará la marcha de la reforma de la gobernanza*														
2.75	El Director General informará al Consejo y a la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, y dialogará con ellos														
2.76	Revisión del texto básico de cada uno de los órganos rectores														
	<b>Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización</b>														
2.77	Establecimiento de una oficina separada de evaluación														
2.78	Aumento del presupuesto para evaluación con cargo al Programa Ordinario														
2.79	Procedimientos para el nombramiento del director y el personal de la oficina de evaluación														
2.81 y 2.82	Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación														
2.84	Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una "Carta"														
2.90	Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los Textos fundamentales														
2.91	Ampliar la labor de la Oficina del Inspector general a las principales áreas de riesgo institucional														
2.92	El Comité de Auditoría estará integrado exclusivamente por miembros externos, que serán nombrados por el Consejo previa recomendación del Comité de Finanzas														
2.93	El Comité de Auditoría presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas														
2.94	El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General														
	<b>Nombramiento y mandato del Director General</b>														
2.95	Introducir cambios en los procedimientos y los Textos fundamentales con vistas a aumentar las oportunidades para que los Miembros evalúen a los candidatos														
2.100	Elaborar cualificaciones deseables para el puesto de Director General y someterlas a la aprobación de la Conferencia														

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011																
Ref. n.º	Tarea	2009						2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
2.101	Modificar los Textos fundamentales en lo tocante al mandato del Director General, de modo que se reduzca a cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más															
	<b>Reforma de los sistemas, la programación y la presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa</b>															
	<b>Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados</b>															
3.1	Introducción de documentación revisada en relación con el programa y el presupuesto															
3.6	Introducción de un sistema revisado de seguimiento de la ejecución basado en los resultados															
	<i>Sistema de seguimiento</i>															
	<b>Presentación a los órganos rectores del primer informe sobre el rendimiento de la Organización, correspondiente al bienio 2010-11 (en 2012)</b>															
3.7	Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por los órganos rectores															
	<i>El Consejo se reunirá dos meses antes de la Conferencia</i>															
	<i>Nuevo ciclo de reuniones de los órganos rectores</i>															
3.10	Introducir los cambios necesarios en los Textos fundamentales en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores															
3.11	Introducir disposiciones para permitir arrastrar de un bienio a otro hasta el 5 % del presupuesto financiado con las cuotas															
	<b>Mobilización de recursos y estrategia de gestión</b>															
3.12	Integrar en el proceso de programación y presupuestación los recursos extrapresupuestarios, incluida la definición de ámbitos prioritarios de repercusión															
3.13	<i>Primer examen por el Consejo de los planes relativos a los recursos extrapresupuestarios, su aplicación y sus resultados</i>															
3.14	<i>Establecer una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas asignadas</i>															
3.17	Realizar exámenes de los tratados, convenios, acuerdos y órganos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV and XV de la Constitución de la FAO y presentar un informe al Consejo y a las partes en el respectivo acuerdo															
3.18	Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y gestionar los recursos disponibles															
3.19	<i>Primer examen anual por el Consejo de la situación en lo relativo a los retrasos en los pagos y las cuotas atrasadas basado en un informe del Comité de Finanzas</i>															
3.20	<i>Comenzar a informar de forma destacada en el sitio web público de la FAO sobre la situación en lo relativo a los pagos puntuales</i>															
	<b>Programa de Cooperación Técnica (PCT)</b>															
3.22	Los recursos del PCT se asignarán a las regiones bajo la autoridad de los representantes regionales															
3.24	Examen del ciclo de proyectos del PCT y las directrices para su aprobación															
	<b>Cambio de la cultura institucional</b>															
3.30	Nombramiento del facilitador externo y del equipo del cambio															
3.31	Elaboración de la visión interna															
3.32	Iniciar la aplicación de la visión															
	<b>Ética</b>															

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011																
Ref. n.º	Tarea	2009						2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
3.33	Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal															
3.34	Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM															
3.35	Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor															
3.36	Examen del informe anual o bienal del Comité de Ética															
	<b>Reforma de los sistemas administrativos y de gestión</b>															
	Acción temprana de la Administración: introducción de															
3.37	<i>La delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos</i>															
3.38	<i>Delegación de la autoridad para compras, autoridad respecto de las cartas de acuerdo a las direcciones y las oficinas descentralizadas</i>															
3.39	<i>Racionalización de los procedimientos de viaje</i>															
3.40	<i>Compras locales en casos de emergencia</i>															
3.41	<i>Apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno</i>															
3.42	<i>Preparación e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO</i>															
3.43	<i>Cambio de los Textos fundamentales para facilitar la delegación de autoridad</i>															
	Seguimiento del examen exhaustivo															
3.44	<i>Realización del examen exhaustivo</i>															
3.45	<i>Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas</i>															
3.46	<i>Preparación del plan de acción para el seguimiento</i>															
3.47	<i>Examen por los órganos rectores del plan de acción para el seguimiento</i>															
3.48	<i>Aplicación del plan de acción</i>															
	Marco de gestión de riesgos institucionales															
3.49	<i>Acuerdo del Comité de Finanzas sobre el mandato para la realización de un estudio amplio de la gestión de riesgos institucionales</i>															
3.50	<i>Adjudicación del contrato externo para el estudio</i>															
3.51	<i>Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas</i>															
3.52	<i>Preparación del plan de acción para el seguimiento</i>															
3.53	<i>Examen por el Consejo y el Comité de Finanzas del plan de acción para el seguimiento</i>															
3.54	<i>Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización</i>															
	<b>Publicación en todos los idiomas de la Organización</b>															
3.55	Establecimiento de un presupuesto reservado para publicaciones técnicas en cada idioma de la FAO															

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011															
Ref. n.º	Tarea	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.56	Aumento del número de copias impresas de la documentación técnica para los países menos adelantados														
3.57	Crear sitios web gemelos en árabe y chino del sitio web de la FAO														
3.58	Lograr traducciones de calidad y puntuales, a ser posible con un menor costo														
	<b>Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto</b>														
3.59	Selección del personal y los consultores sobre la base de los méritos y con una representación geográfica, y un equilibrio entre hombres y mujeres, efectivos														
3.60	Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión														
3.61	Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros														
3.62	Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales														
3.63	Potenciar la descentralización y delegación de las facultades de adopción de decisiones														
3.64	Dar mayor publicidad a las vacantes de la FAO														
3.65	Elaborar, publicar y aplicar procedimientos para garantizar plena transparencia en la selección y contratación de todo el personal superior y los FAOR														
3.66	Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR														
3.67	Introducir políticas de transparencia y competencia en relación con la contratación de consultores														
3.68	Racionalizar el uso de jubilados de la FAO														
3.69	Los consultores, incluidos los jubilados de la FAO, no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos														
3.70	Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal de forma gradual en toda la Organización														
3.71	Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2														
3.72	Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal														
3.73	Establecer un fondo de redistribución del personal, inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente repuesto con una proporción de los gastos de personal														
3.74	Realzar la supervisión por la estructura de gobierno (por conducto del Comité de Finanzas) de las políticas de recursos humanos (continuo)														
3.75	Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas														
	<i>Preparar propuestas de cambios en el sistema común</i>														
	<i>Presentar los cambios a las Naciones Unidas</i>														
	<b>Descentralización</b>														
3.76	El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo en relación con la supervisión de las políticas														
3.77	Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual														
3.78	Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales														
3.79	Poner en marcha la participación plena de los ADG/RR en la programación y la presupuestación														

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011															
Ref. n.º	Tarea	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.80	Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales														
3.81	Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal en relación con todos los aspectos de la supervisión de los FAOR														
3.82	Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control														
3.83	Eliminar las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales														
3.84	Racionalizar la cobertura de las oficinas en los países aplicando criterios acordados														
	<i>realizar un examen</i>														
	<i>proceder a la racionalización</i>														
3.85	Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias														
	<i>redefinir la composición</i>														
	<i>introducir cambios</i>														
3.86	Clarificar los países cubiertos por la Oficina Regional para el Cercano Oriente														
3.87	Introducir descripciones de los puestos revisadas, nuevos perfiles de competencias (incluso en materia de políticas) y procedimientos remozados de contratación y evaluación del rendimiento														
3.88	Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento														
3.89	Reforzar la capacitación del personal														
3.90	Implementar sistemas de apoyo														
	<b>Estructura de la Sede</b>														
3.91, 3.92 y 3.93	Establecer oficinas de estrategia, de planificación y gestión de recursos y de evaluación, así como una unidad responsable de los aspectos éticos en la Oficina Jurídica														
3.94	Examinar las funciones y la estructura orgánica más adecuadas para las comunicaciones, las asociaciones y los asuntos interinstitucionales de la Organización														
3.95	Transferir las funciones de la OCD a las oficinas regionales o subregionales y a una pequeña unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones														
3.96	Eliminación de determinados puestos de la categoría directiva (D-)														
3.98	Completar el análisis funcional de la labor de los departamentos de la Sede y finalizar los planes para su reorganización														
3.99	Aprobación por la Conferencia de la estructura revisada de la Sede en el PTP para 2010-11														
3.100	Nombrar al Equipo directivo superior, incluidos dos directores generales adjuntos														
3.101	Introducir una nueva estructura organizativa en la Sede														
3.102	Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas														
3.103	<b>Examinar la reorganización con miras a realizar nuevas mejoras (en 2012)</b>														
	<b>Asociaciones</b>														

Calendario de aplicación del Plan inmediato de acción de la FAO para 2008-2011															
Ref. n.º	Tarea	2009						2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.104	Finalizar los principios rectores de la Organización en materia de asociaciones														
3.109	Hacer balance de las asociaciones														
3.110	Preparación de un programa de iniciativas a corto plazo														
3.111	Promover una mayor colaboración con los demás organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma														
3.116	Examen por el Consejo de los progresos y las propuestas relativos a las recomendaciones del Comité del Programa y el Comité de Finanzas														
3.117	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener información de los interesados sobre la colaboración y aprovecharla para mejorar la estrategia de asociaciones de la FAO														
3.118	Establecimiento de responsabilidades de los coordinadores de las asociaciones														
	Disposiciones de seguimiento para la aplicación del Plan inmediato de acción														
	Seguimiento por parte de los órganos rectores														
4.1	Supervisión y seguimiento por los órganos rectores														
4.2	Se establecerá un Comité de la Conferencia encargado de la aplicación del Plan inmediato de acción que recomendará:														
4.3	El Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto nuevos														
4.4	Todo cambio deseable en el tamaño y la representación regional por lo que se refiere a la composición del Consejo y las modificaciones precisas de los Textos fundamentales														
4.5	Otras reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración organizativa														
4.6	Revisión de los Textos fundamentales de la FAO														
	Mecanismos de gestión para la ejecución de las medidas de seguimiento de la EEI														
4.7	Establecimiento de grupos internos de gestión														
4.8	Establecer un grupo de apoyo a la reforma														
4.9	Establecer grupos de trabajo especializados														
	Financiar el seguimiento de la aplicación en 2009														
4.10	Establecer el Fondo fiduciario y determinar el costo de la ejecución en 2009														
4.11	Contribuir al Fondo fiduciario														

# ANEXOS DEL INFORME DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA

## *Anexo 1: Elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio (Documento de la Administración de la FAO)*

### ÍNDICE

- I. *Visión y metas mundiales de la FAO*
- II. *Nuevo marco de programación centrado en resultados*
- III. *Objetivos estratégicos y resultados de la Organización*
- IV. *Objetivos funcionales y resultados de la Organización*
- V. *Ámbitos prioritarios de repercusión*

### **I. Visión y metas mundiales de la FAO**

1. **La visión de la FAO** consiste en un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura<sup>12</sup> contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. Con miras a fomentar la consecución de esta visión y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la FAO promoverá la contribución constante de la alimentación y la agricultura sostenible al logro de tres **metas mundiales**:

- a) Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.
- b) Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.
- c) Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

### **II. Nuevo marco de programación centrado en resultados**

#### *Principios*

2. Se adoptará un enfoque centrado en los resultados más robusto de la planificación y ejecución de los programas de la FAO basado en una jerarquía en la que:

- i) **Las metas mundiales** representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr;
- ii) **Los objetivos estratégicos** contribuyen a la consecución de las metas mundiales;
- iii) **Los resultados de la Organización** definen el resultado de la labor de la FAO en relación con cada objetivo estratégico;
- iv) **Las funciones básicas** representan los medios de acción esenciales que deberá emplear la FAO para lograr resultados, en consonancia con el mandato y las ventajas comparativas de la Organización.

3. Los **objetivos estratégicos** expresan las repercusiones, en los países, las regiones y todo el mundo, que se espera que los Miembros de la FAO logren a largo plazo (10 años) gracias a las intervenciones con valor añadido de la Organización (véase la Sección III).

---

<sup>12</sup> El término “agricultura” comprende todos los aspectos de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.



4. Los **resultados de la Organización**, más concretos, representan los efectos que se prevé lograr en un período de cuatro años mediante la adopción y utilización por los Estados Miembros y los asociados de los productos y servicios de la FAO, medidos con arreglo a los **indicadores**. Los resultados formulados sobre esta base constituirán el núcleo del Plan a plazo medio (PPM) cuatrienal y del Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) bienal de la FAO y ejemplificarán las prioridades sustantivas apoyadas por los Miembros (véase la Sección III).

5. Un conjunto de **funciones básicas** ofrece los medios de acción y los métodos importantes para lograr resultados, basándose en las ventajas comparativas de la FAO, que deberán aplicarse en todos los planos: mundial, regional y nacional. Las funciones básicas exigen estrategias estructuradas para velar por la aplicación de enfoques coherentes, la cooperación entre unidades orgánicas, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia. Las principales funciones básicas se enumeran en la *Figura 1*.

**Figura 1: Funciones básicas de la FAO**

a.	Proporcionar perspectivas a largo plazo, así como liderazgo en el seguimiento y la evaluación de las tendencias relativas a la seguridad alimentaria y la agricultura, pesca y silvicultura;
b.	estimular la producción, difusión y aplicación de información y conocimientos, incluidas las estadísticas;
c.	negociar instrumentos internacionales, establecer normas, estándares y directrices voluntarias, apoyar la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales y promover su aplicación;
d.	Ofrecer opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategias;
e.	Prestar apoyo técnico para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fomentar la transferencia de <b>tecnología</b>;</li> <li>• catalizar el cambio;</li> <li>• crear <b>capacidad</b>, en particular para las instituciones rurales.</li> </ul>
f.	llevar a cabo una labor de la promoción y comunicación para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos que corresponden al mandato de la FAO;
g.	aplicar planteamientos interdisciplinarios e innovadores integrados a la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo;
h.	trabajar por medio de asociaciones y alianzas sólidas cuando sea necesaria una acción conjunta.

6. Para velar por la integración de todos los aspectos de la labor de la FAO en un marco basado en los resultados, dos **objetivos funcionales** ayudarán a la Organización a mejorar continuamente no solo la pertinencia y las repercusiones de su labor de ejecución técnica, sino también su eficiencia y su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos (véase la Sección IV).

7. La movilización y la utilización de las contribuciones voluntarias se guiarán por este marco en todos los planos (nacional, subregional, regional y mundial).

#### *Ámbitos prioritarios de repercusión*

8. Para que el enfoque centrado en los resultados produzca las mayores repercusiones posibles, las contribuciones voluntarias deben orientarse al logro de resultados según se definan en el Plan a plazo medio. En el plano nacional, la movilización de recursos se guía fundamentalmente por las prioridades de desarrollo de cada país que contribuyen a los resultados previstos en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP). Con carácter más general, los **ámbitos prioritarios de repercusión** (APR) contribuyen a lograr los objetivos estratégicos centrando estos, tanto a nivel individual como colectivo. Sirven para movilizar recursos a favor de grupos de resultados prioritarios y, en cuanto “buques insignia”, constituyen un instrumento de comunicación y promoción destinado a ayudar a captar recursos extrapresupuestarios y fomentar asociaciones para complementar las cuotas asignadas (véase la Sección V). Por lo tanto, dichos ámbitos permiten de forma progresiva una financiación conjunta y menos rígidamente vinculada de los recursos extrapresupuestarios voluntarios; abordan sobre todo aspectos prioritarios para los países en desarrollo, haciendo hincapié en la creación de capacidad y en que los marcos para las políticas resulten acertados; facilitan la supervisión por los órganos rectores del uso de los recursos extrapresupuestarios de conformidad con las prioridades acordadas.

### *Responsabilidades de la Administración con respecto a los objetivos estratégicos*

9. El marco basado en los resultados implica la asignación clara de responsabilidades y la rendición de cuentas respecto de los logros a lo largo del ciclo de preparación, ejecución y evaluación. Se asignará la responsabilidad global por cada objetivo a un Subdirector General. De la misma manera, teniendo en cuenta los efectos del examen exhaustivo en el modelo operativo de la Organización y la ulterior definición de las funciones dentro de los departamentos, se asignará cada resultado de la Organización a un director técnico superior, que será responsable de seguir los progresos en relación con los indicadores y de informar al respecto. Asimismo se designarán directores superiores con la responsabilidad de asegurarse de que en las funciones básicas relativas a todos los objetivos se sigan las estrategias aplicables. El/Los Director(es) General(es) Adjunto(s) será(n) responsable(s) de los recursos, mecanismos e incentivos del rendimiento que apoyarán el trabajo interdisciplinario e interdepartamental.

### *Documentación*

10. El programa de trabajo se presentará en un conjunto integrado de documentación de la planificación que proporcione una imagen completa del marco de resultados, de la siguiente manera:

- **Un Marco estratégico** con un horizonte temporal de 10-15 años sometido a examen cada cuatro años y donde figure el análisis de los desafíos ante los que se encuentren la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural, la visión general y las metas de los Estados Miembros, así como los objetivos estratégicos.
- **Plan a plazo medio** con un horizonte cronológico de cuatro años, pero revisado y ajustado cada bienio, que expone: los objetivos estratégicos y funcionales; el marco de los resultados de la Organización (productos) con metas de logro e indicadores para la verificación y el establecimiento de la contribución de la FAO; el presupuesto general, con un desglose por objetivos estratégicos de las cuotas asignadas y de los recursos extrapresupuestarios previstos; los ámbitos prioritarios de repercusión que indiquen el producto generado por los recursos extrapresupuestarios en relación con los resultados agrupados, y las funciones básicas y la forma en que estas se apliquen en todos los resultados.
- **Programa de Trabajo y Presupuesto** que abarca un solo bienio y proporciona un presupuesto administrativo y uno del programa con resultados de la Organización (productos) conforme al Plan a plazo medio. En él se incluyen la responsabilidad de la Organización para cada resultado, la cuantificación de los costos bienales de todos los resultados de la Organización y todas las obligaciones; el cálculo del incremento de costos y los ahorros por eficiencia; la dotación para las obligaciones a largo plazo, las obligaciones insuficientemente financiadas y los fondos de reserva, así como un proyecto de resolución sobre la consignación presupuestaria.

### *Resumen de los principales componentes*

11. En la *Figura 2*, que aparece a continuación, se ofrece un resumen de los principales elementos constitutivos, en el plano conceptual, del enfoque mejorado basado en los resultados de la programación en la FAO. Los objetivos estratégicos, con arreglo a la selección actual, proporcionan la prominencia y orientación necesarias, aunque se refinarán en mayor medida a fin de aumentar la coherencia e interdisciplinariedad y de aclarar los vínculos con las metas mundiales cuando se ultimen el Marco estratégico (ME) y el PPM en 2009.

**Figura 2: Resumen de los principales componentes**

<p><b>La visión de la FAO</b> consiste en un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.</p>	
<p>Con miras a fomentar la consecución de esta visión y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la FAO promoverá la contribución constante de la alimentación y la agricultura sostenible al logro de tres metas mundiales:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.</li> <li>2. Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.</li> <li>3. Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.</li> </ol>	
<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Intensificación sostenible de la producción agrícola.</li> <li>B. Incremento de la producción ganadera sostenible.</li> <li>C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura.</li> <li>D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.</li> <li>E. Ordenación sostenible de los bosques y árboles.</li> <li>F. Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura.</li> <li>G. Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida.</li> <li>H. Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición.</li> <li>I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas.</li> <li>K. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales.</li> <li>L. Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural.</li> </ol>	<p><b>Funciones básicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Seguimiento y evaluación de las tendencias y perspectivas a largo y medio plazo.</li> <li>b. Recopilación y suministro de información, conocimiento y estadísticas.</li> <li>c. Elaboración de instrumentos, normas y estándares internacionales.</li> <li>d. Opciones y asesoramiento sobre políticas y legislación.</li> <li>e. Apoyo técnico para fomentar la transferencia tecnológica y crear capacidad.</li> <li>f. Promoción y comunicación.</li> <li>g. Interdisciplinariedad e innovación.</li> <li>h. Asociaciones y alianzas.</li> </ol> <p><b>Objetivos funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>X. Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas.</li> <li>Y. una administración eficiente y efectiva.</li> </ol>

### **III. Objetivos estratégicos y resultados de la Organización**

12. La formulación detallada del marco centrado en resultados exige:
  - la elaboración de las cuestiones y los desafíos que han de abordarse
  - la determinación de las hipótesis y los riesgos
  - La especificación de los efectos que deberán lograrse en relación con los resultados de la Organización, así como del modo en que la FAO intervendrá (instrumentos primarios) a fin de lograr dichos efectos.
  - La elaboración de metas e indicadores de la consecución de los resultados de la Organización.
  - La especificación de la aplicación de las funciones básicas en el plano de los resultados.
13. Los actuales elementos del ME y del PPM contienen un resumen de esta información en relación con cada uno de los objetivos estratégicos. Se propone un total de 49 resultados de la Organización. La determinación de metas e indicadores mensurables y plenamente representativos para los resultados es una tarea particularmente compleja que sigue llevándose a cabo en toda la Organización. Se ha elaborado un conjunto completo de indicadores en el plano de los resultados y se presenta en forma de matrices de resultados provisionales relativos a los objetivos estratégicos A, F y K.
14. La continuación del trabajo sobre los resultados de la Organización comprenderá un riguroso análisis del marco lógico, en particular la determinación de indicadores, metas y medios de verificación específicos; mayor perfeccionamiento y especificación de las funciones básicas aplicables; la integración de la labor intersectorial cuando proceda, y la elaboración de contribuciones por parte de las unidades colaboradoras.

#### **Objetivo estratégico A – Intensificación sostenible de la producción agrícola**

##### *Cuestiones y desafíos*

15. A fin de satisfacer la creciente demanda prevista de alimentos y piensos para el ganado, la producción agrícola mundial tendrá que duplicarse para el año 2050. Habida cuenta de las tendencias respecto del crecimiento demográfico, la urbanización y el consumo de más productos ganaderos, los precios mundiales de los cultivos podrían incrementarse aun más si la oferta no aumenta al mismo ritmo. La oferta puede resultar afectada también por factores como: cambios en la producción (por ejemplo en favor de los biocombustibles), los costos de los insumos esenciales (la energía y los fertilizantes) y malas cosechas debido a fenómenos climáticos adversos, así como a brotes de plagas y enfermedades. Dependiendo de los contextos nacionales, un desafío importante consiste en producir las cantidades y la variedad de alimentos, fibras y piensos precisas para satisfacer las necesidades de los agricultores de pocos recursos y los consumidores y ofrecerles oportunidades, manteniendo al mismo tiempo la base de recursos. La intensificación de la producción debería ser sostenible para garantizar las perspectivas a largo plazo. Con ese fin es preciso abordar tres dimensiones fundamentales: a) tecnologías agrícolas (por ejemplo, acceso a variedades adaptadas a las condiciones locales, de alto rendimiento y resistentes al estrés con características de calidad aceptables; sistemas eficientes de fitomejoramiento y de producción de semillas; disponibilidad de insumos especializados y, más en general, de conocimientos técnicos); b) servicios ecosistémicos especialmente para la producción (como la agrobiodiversidad, la polinización, la conservación del agua, la salud de los suelos y la gestión de plagas); c) medios de vida que hagan posible aprovechar plenamente los beneficios del incremento de la productividad, con inclusión de buenas prácticas poscosecha y de comercialización.

##### *Hipótesis y riesgos*

- los principios de la intensificación sostenible de la producción agrícola serán prácticos y aplicables y se difundirán de manera creíble;
- los acontecimientos políticos en algunos países vulnerables podrían dificultar considerablemente la transferencia y adopción de innovaciones;
- se da por supuesto que los posibles aumentos del costo de los insumos (semillas, fertilizantes, combustible) correrían parejas con los precios a la salida de la explotación agrícola, mientras que el costo o la disponibilidad de agua no pase a ser un obstáculo grave a la intensificación;

- las instituciones científicas y de otro tipo seguirán elaborando y facilitando tecnologías mejoradas, de modo que las prácticas agrícolas permitan alcanzar los aumentos necesarios anuales de los rendimientos agregados superiores al 2 %.

### Resultados de la Organización

Resultados de la Organización	Indicadores
<p>A1 – Se refuerza la capacidad nacional y regional para tomar decisiones más eficaces y estratégicas con objeto de incrementar la producción agrícola.</p> <p><i>Instrumentos principales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formular y respaldar políticas y programas tendentes a aumentar la productividad y sostenibilidad de los cultivos y la sostenibilidad de formas que mejoren la seguridad alimentaria y facilitar el acceso a conocimientos, tecnologías e insumos apropiados;</li> <li>• elaborar estrategias de diversificación de los cultivos, incluida la producción de cultivos hortícolas;</li> <li>• elaborar y promover instrumentos e intercambiar información con vistas a evaluar y gestionar las funciones, los servicios y los beneficios ecosistémicos derivados de los paisajes de cultivos agrícolas y pastizales, incluso en condiciones variables debidas, por ejemplo, al cambio climático;</li> <li>• apoyo a la concepción y la aplicación de los componentes de producción de cultivos de los PNSA/PRSA.</li> </ul>	<p>A1.1 – Se logran mayores rendimientos por medio de la distribución y utilización de semillas mejoradas adaptadas a las condiciones locales, y se intenta en al menos 10 programas nacionales aumentar la fertilidad de los suelos, especialmente mediante la agricultura de conservación cuando proceda.</p> <p>A1.2 – Al menos otros 10 países han incluido el manejo integrado de plagas (MIP) en las estrategias de producción de cultivos con arreglo a la planificación y presupuestación nacional de la agricultura.</p> <p>A1.3 – En al menos 10 programas nacionales se emplean técnicas de cultivos múltiples, rotación de cultivos y policultivo a fin de optimizar la estacionalidad y las posibilidades de diversificación para incrementar la producción de manera sostenible.</p> <p>A1.4 – En al menos 10 programas nacionales se logra diversificar las especies y las variedades de estas utilizando técnicas adaptadas in situ para incrementar la producción y las oportunidades de generación de ingresos reduciendo al tiempo los riesgos.</p> <p>A1.5 – Se prepara y transmite a través de las oficinas de campo de la FAO orientación sobre principios ecosistémicos basados en la intensificación sostenible de la producción de cultivos.</p> <p>A1.6 – Al menos cinco países más realzan los servicios en el ecosistema de los polinizadores, por ejemplo reduciendo la fumigación con plaguicidas y plantando cultivos de cobertura, con objeto de favorecer la diversificación en cultivos de alto valor.</p> <p>A1.7 – Se encuentran en ejecución al menos 18 nuevos PNSA y 6 nuevos PRSA con fuertes componentes de producción de cultivos.</p>
<p>A2 – Se reduce de manera sostenible en los planos nacional, regional y mundial el riesgo de brotes de plagas y enfermedades de las plantas.</p> <p><i>Instrumentos principales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ofrecer un foro neutral, facilitar el intercambio de</li> </ul>	<p>A2.1 – La Comisión de Medidas Fitosanitarias (CMF) aprueba al menos 12 nuevas NIMF.</p> <p>A2.2 – Diez nuevos países han empleado la evaluación de la capacidad fitosanitaria (ECF) para determinar los problemas y las prioridades y</p>

Resultados de la Organización	Indicadores
<p>información y fomentar la capacidad para apoyar la aplicación de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), en particular como elemento esencial del sistema mundial de gobernanza para el comercio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar la colaboración sobre planificación para situaciones de emergencia y alerta temprana en relación con plagas y enfermedades transfronterizas especialmente por medio del EMPRES.</li> </ul>	<p>movilizar recursos.</p> <p>A2.3 – En al menos otros 15 países se realizan procesos nacionales de planificación para emergencias, facilitados por la FAO, relativas a plagas y enfermedades concretas distintas de la langosta del desierto.</p> <p>A2.4 – El actual sistema de información sobre la langosta del desierto se amplía a una plaga transfronteriza más como mínimo.</p>
<p>A3 – Se reducen de forma sostenible los riesgos derivados de los plaguicidas en los planos nacional, regional y mundial.</p> <p><i>Instrumentos principales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promover la colaboración regional y mundial, en particular en el marco del Convenio de Rotterdam, el Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas y la Reunión Conjunta FAO/OMS sobre Residuos de Plaguicidas (JMPR);</li> <li>• apoyar la mejora de los marcos reglamentarios nacionales para reducir los riesgos relacionados con los plaguicidas</li> <li>• apoyar programas, incluidas las escuelas de campo para agricultores, basados en técnicas de MIP.</li> </ul>	<p>A3.1 – Se incluyen cuatro nuevos productos químicos en el Convenio de Rotterdam o la JMPR.</p> <p>A3.2 – Se prohíbe al menos un plaguicida muy peligroso (tóxico) con referencia al Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas, el Convenio de Rotterdam o la JMPR.</p> <p>A3.3 – En al menos 10 nuevas zonas (nacionales o subnacionales) se incluye el MIP en los planes de estudio de las escuelas de campo para agricultores a fin de reducir los riesgos derivados de las plagas o los plaguicidas.</p>
<p>A4 – Se aplican políticas y estrategias nacionales sobre conservación, diversidad y sostenibilidad para gestionar los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura (RFAA) y para reforzar los sistemas de semillas.</p> <p><i>Instrumentos principales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reforzar los vínculos entre la conservación y el uso sostenible de los RFAA, incluso en el contexto del Plan de acción mundial (PAM) y el Tratado Internacional sobre los RFAA;</li> <li>• apoyar y elaborar programas y marcos para mejorar la conservación de los RFAA en las explotaciones agrícolas y promover la diversidad en los agroecosistemas;</li> <li>• apoyar el uso sostenible de los RFAA, incluso mediante el fomento de la capacidad en relación con los sistemas de semillas, en particular mediante tecnologías mejoradas;</li> <li>• asesoramiento en materia de políticas, promoción y elaboración de programas para reforzar los vínculos entre el sector de semillas estructurado y el no estructurado incluso mediante la producción de semillas en el plano comunitario.</li> </ul>	<p>A4.1 – Al menos 10 países elaboran y aplican proyectos, programas y estrategias nacionales adicionales sobre conservación y uso sostenible de los RFAA, en especial para la aplicación del PAM y el Tratado Internacional sobre los RFAA.</p> <p>A4.2 – En al menos cinco programas nacionales se formulan y aplican, con carácter experimental, estrategias nacionales para apoyar la conservación de los RFAA en las explotaciones y promover la diversidad en los agroecosistemas locales y los sectores comunitarios de semillas.</p> <p>A4.3 – Al menos 10 países adicionales refuerzan su capacidad para responder a las demandas de intensificación y a las emergencias usando conocimientos de la FAO e instrumentos mejorados de información sobre los RFAA y los sistemas de semillas, incluidos los relacionados con el Sistema mundial de información y alerta sobre los recursos fitogenéticos (WIEWS) y el PAM.</p>

*Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico A*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
A1	X	X		X	X	X	X	X
A2	X	X	X	X	X	X	X	X
A3	X	X	X	X	X	X		X
A4	X	X	X	X	X	X		X

**Objetivo estratégico B – Incremento de la producción ganadera sostenible***Cuestiones y desafíos*

16. Durante las últimas tres décadas se ha producido un rápido aumento de la producción y el consumo de productos de origen animal. El sector ganadero representa en la actualidad el 43 % del valor de la producción agrícola mundial. Mientras que los sistemas ganaderos tradicionales contribuyen a los medios de vida del 70 % de la población rural pobre del mundo, cada vez es mayor el número de nuevas empresas en gran escala con tecnología avanzada, basadas en la zoogenética y en piensos adquiridos en el mercado internacional, que satisfacen la demanda de carne, leche y huevos de unos mercados en rápido crecimiento. A mitad de camino se encuentran las explotaciones familiares de tamaño mediano orientadas al mercado; pese a que su importancia sigue aumentando en muchos lugares, están viéndose gradualmente expulsadas de los mercados y son especialmente vulnerables a las crisis causadas por enfermedades animales. El vigoroso crecimiento del sector ganadero, y los consiguientes cambios estructurales que ha experimentado el sector, exigen una gobernanza amplia por parte de la comunidad internacional. El ganado ocupa un cuarto de la superficie terrestre, en forma de tierras de pastoreo, y la expansión de los pastizales es un factor importante de la deforestación en América Latina. El sector, que ocupa un tercio de las tierras cultivables del mundo en la producción de cereales para pienso, contribuye al aumento constante del precio de los cereales pero resulta asimismo afectado por ellos. Como la competencia por las tierras va en aumento, los precios —no solo de los cereales para pienso, sino también del agua, la energía y la mano de obra— están subiendo, y la producción ganadera extensiva basada en los pastizales (el 26 % de la superficie terrestre no cubierta por el hielo) se ve amenazada por los caprichos del cambio climático y por presiones socioeconómicas.

17. El sector ganadero mundial se caracteriza por una acusada dicotomía entre: i) el ganado criado por gran número de pequeños ganaderos y pastores, en beneficio de sus medios de vida y seguridad alimentaria; ii) la producción ganadera comercial, en beneficio del sistema mundial de suministro de alimentos y que proporciona empleo a productores y a otras personas en los servicios de elaboración, distribución, comercialización y apoyo. El surgimiento y la propagación de enfermedades animales parecen estar muy estrechamente ligados a la estructura del sector y los cambios del entorno productivo.

*Hipótesis y riesgos*

- riesgo de que los pequeños ganaderos y pastores resulten marginados y empobrecidos y ello dé lugar a una migración acelerada desde las zonas rurales, a menos que se adopten medidas técnicas, institucionales y normativas para mejorar el acceso de los pequeños productores a los cada vez mayores mercados de productos ganaderos;
- el aumento de la densidad animal en ecologías cálidas, húmedas y en proceso de cambio, el aumento de la movilidad humana, el notable aumento de los desplazamientos de animales y de productos de origen animal y las a menudo insuficientes inversiones públicas en servicios e instituciones tienden a contribuir al surgimiento de nuevas enfermedades y al resurgimiento de otras conocidas;
- la expansión y la utilización de los pastizales y la producción de cereales para pienso están relacionadas con la degradación de la tierra, la destrucción del hábitat y la biodiversidad, el agotamiento de los

recursos hídricos y con emisiones considerables de gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>, metano, óxidos nitrosos);

- el ganado contribuye de forma considerable a las sobrecargas de nutrientes y a la contaminación del agua, especialmente en zonas con alta densidad animal;
- las razas de especies de animales domésticos de granja son el capital biológico esencial para el desarrollo del sector ganadero; el crecimiento de la producción ganadera durante el siglo pasado se concentró en un número muy reducido de razas en todo el mundo, proceso que guarda relación con la erosión significativa de la diversidad biológica existente.

### *Resultados de la Organización*

B1 – El sector ganadero contribuye a la seguridad alimentaria, la protección de los medios de vida y el desarrollo económico rural mediante:

- la formulación de medidas técnicas, normativas e institucionales y el apoyo a su aplicación;
- el apoyo a la preparación y aplicación de DELP/PNSA/PRSA centrados en la producción animal entre las familias con pocos recursos.

B2 – Existe una colaboración efectiva entre los países para controlar con éxito las enfermedades de los animales y las amenazas a la salud humana relacionadas con los animales a través de los siguientes procedimientos:

- apoyo para mejorar la capacidad de alerta temprana y los conocimientos en relación con el surgimiento y la propagación de enfermedades animales, así como a mecanismos de alerta temprana de alcance nacional, regional e internacional;
- la promoción de la coordinación regional e internacional del control y la gestión de enfermedades, con sistemas nacionales de sanidad animal dotados de los instrumentos normativos y la capacidad técnica necesarios;
- la plena entrada en funcionamiento del Centro de Gestión de Crisis para la cadena alimentaria, con un componente de sanidad animal;
- la formulación de políticas nacionales de sanidad animal y salud pública veterinaria, teniendo plenamente en cuenta las dimensiones socioeconómicas, culturales, estructurales y de desarrollo.

B3 – Se facilita la utilización sostenible de los recursos naturales en aras de una mayor producción ganadera mediante:

- apoyo para la aplicación a todos los niveles del Plan de acción mundial sobre los recursos zoogenéticos;
- asistencia para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y reducir el impacto ambiental del sector ganadero mediante instrumentos tecnológicos y normativos, así como mediante inversiones de apoyo;
- apoyo a iniciativas y acuerdos intergubernamentales que aborden el cambio climático, los recursos hídricos y la biodiversidad.

B4 – Creación y mantenimiento de una capacidad nacional respecto del desarrollo del sector ganadero mediante:

- la asistencia en el uso de las mejores prácticas (tecnología, instituciones, políticas);
- el asesoramiento sobre inversiones, guiado por evaluaciones de las necesidades con objetivos múltiples;
- el asesoramiento sobre planes de prevención y de preparación para guiar la gestión de emergencias (enfermedades animales y desastres naturales o provocados por el hombre en los que tenga que ver el ganado).



### Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico B

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
B1	X	X	X	X	X	X	X	X
B2	X	X	X	X	X	X	X	X
B3	X	X	X	X	X	X	X	X
B4				X	X		X	X

### Objetivo estratégico C – Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura

#### Cuestiones y desafíos

18. El pescado y los productos pesqueros seguirán siendo una fuente importante de alimentos y proteínas, así como de ingresos a través de la producción y el comercio. El sector de la pesca y la acuicultura seguirá desempeñando un papel importante para la nutrición humana, la lucha contra el hambre y la pobreza y, más en general, el desarrollo económico. La demanda de pescado y productos pesqueros seguirá creciendo. Habrá una necesidad imperiosa de gestionar y conservar los recursos pesqueros y acuícolas eficazmente velando al tiempo por la conservación de la biodiversidad acuática y de la salud y productividad de los ecosistemas que sostienen los recursos pesqueros y las pesquerías. Será fundamental garantizar el uso sostenible de las poblaciones naturales que se explotan mediante la pesca de captura, en mares y océanos así como en ríos y lagos. Como estas poblaciones están llegando a sus límites, se espera que la acuicultura cubra la demanda excedente. El desarrollo responsable y ordenado de la acuicultura, tanto en tierra como en el mar, constituirá por lo tanto un complejo desafío en los próximos años. Otro problema es la dicotomía, en relación tanto con la pesca de captura como con la acuicultura, entre un subsector industrial a gran escala y un subsector a pequeña escala. A este último pertenecen las comunidades para las que la pesca artesanal o la acuicultura a pequeña escala representan una contribución importante a la seguridad alimentaria y a los medios de vida. Son precisas políticas integradas para abordar las necesidades específicas de los dos subsectores. En la pesca y en la acuicultura por igual son necesarias medidas de reglamentación de alcance mundial, regional y nacional, así como de asistencia, fomento de la capacidad y un enfoque integrado seguro. Otros desafíos importantes son: las repercusiones del cambio climático; el aumento de los precios del pescado, la dependencia y el consumo de combustible y los costos de los insumos de producción; el surgimiento de epizootias en la acuicultura; el deterioro general de los ecosistemas acuáticos, tanto en el medio marino como en aguas continentales.

#### Hipótesis y riesgos

- Los países están dispuestos a mejorar la gobernanza de los sectores de la pesca y la acuicultura, y tienen capacidad para hacerlo, mediante el fortalecimiento de los marcos de reglamentación e institucionales, de ámbito tanto nacional como regional (por ejemplo, mejorando el funcionamiento de las organizaciones regionales de ordenación pesquera [OROP]). De lo contrario, el resultado sería la persistencia de la pesca excesiva, el exceso de capacidad y la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (INDNR);
- conflictos en relación con el acceso a los recursos y los mercados;
- estos riesgos, inherentes al sector, pueden verse agravados por otras amenazas, tales como: las repercusiones del cambio climático, los efectos de otros sectores que pueden causar contaminación y el deterioro de los medios acuáticos y sus ecosistemas, tanto en aguas continentales como en mares y océanos, deficiencias en la gestión de zonas costeras y ribereñas y de los recursos de tierras y aguas, el surgimiento de enfermedades que afectan a los peces cultivados o el rápido incremento de los precios de los insumos como el combustible o los piensos.

*Resultados de la Organización*

C1 – Los Estados Miembros y otras partes interesadas han mejorado la formulación de políticas y normas que facilitan la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable y otros instrumentos internacionales, así como la respuesta a cuestiones incipientes, mediante:

- la presentación de informes periódicos sobre el estado de aplicación del Código y los instrumentos conexos;
- asesoramiento sobre el establecimiento y la integración de marcos de políticas, conjugando los objetivos en materia de desarrollo con las necesidades en materia de conservación;
- la disponibilidad de una plataforma, como el COFI, para el debate internacional, y el refuerzo de la participación en otros foros internacionales (como la Asamblea General de las Naciones Unidas, la OCDE, la OMC, la APEC, el PNUMA, la CITES, el CDB, la OMI) y de la contribución a los mismos;
- la elaboración de nuevos instrumentos, como acuerdos, planes de acción o directrices técnicas;
- la creación de capacidad respecto de la formulación de políticas y las negociaciones internacionales;
- la producción y utilización de información oportuna y fiable;
- el fortalecimiento de la colaboración con los asociados pertinentes.

C2 – Se mejora la gobernanza de la pesca y la acuicultura por medio del establecimiento o el fortalecimiento de instituciones nacionales y regionales, incluidos los órganos pesqueros regionales, mediante:

- asesoramiento y asistencia en relación con el establecimiento de nuevas instituciones y las maneras de prestar apoyo a las instituciones existentes;
- la creación de capacidad en materia de gobernanza y gestión de instituciones, particularmente en relación con procesos más eficaces y transparentes de adopción de decisiones;
- la presentación de informes periódicos sobre los esfuerzos realizados para establecer nuevas instituciones o reforzar y mejorar las ya existentes, con inclusión de la transparencia en la adopción de decisiones.

C3 – Una ordenación más eficaz por los Estados Miembros y otras partes interesadas de la pesca de captura marina y continental ha contribuido a mejorar la situación de los recursos pesqueros, de los ecosistemas y su utilización sostenible, mediante:

- asesoramiento técnico y creación de capacidad en relación con la evaluación y ordenación de las pesquerías;
- apoyo para la aplicación activa de un enfoque ecosistémico de la pesca, teniendo en cuenta las necesidades respecto de los medios de vida de las comunidades pesqueras;
- la evaluación periódica de la situación de las poblaciones de peces y los ecosistemas y la presentación de informes al respecto;
- la facilitación y promoción de la cooperación internacional en la ordenación de la pesca.

C4 – Los Estados Miembros y otras partes interesadas se han beneficiado de un aumento de la producción de pescado y productos pesqueros procedentes de una acuicultura sostenible, mediante:

- la promoción de la acuicultura sostenible;
- exámenes y evaluaciones de alcance mundial, regional y temático del sector de la acuicultura;
- asistencia para el establecimiento de prácticas acuícolas responsables, incluida la gestión de las enfermedades acuáticas;
- prestación de apoyo para los medios de vida rurales, haciendo hincapié en sistemas integrados de cultivo y en el enfoque ecosistémico;
- la promoción de asociaciones y redes de investigación aplicada y desarrollo, transferencia de tecnología y creación de capacidad.

C5 – Se incrementan la seguridad, la eficiencia técnica y socioeconómica, el respeto del medio ambiente y la observancia de las reglas a todos los niveles, de las actividades pesqueras, incluidas las artes de pesca, mediante:

- la promoción de un seguimiento, un control y una vigilancia (SCV) mejores, y en particular del uso de sistemas de localización de buques por satélite;

- la presentación de informes periódicos sobre la realización de actividades de SCV y los problemas al respecto;
- asesoramiento técnico y creación de capacidad;
- apoyo para la reducción del consumo energético y de los efectos ambientales;
- la creación y el mantenimiento de registros de buques pesqueros;
- apoyo a los países para que adopten y apliquen normas nacionales e internacionales de seguridad de la pesca.

C6 – Los Estados Miembros y otras partes interesadas han logrado una utilización poscosecha y un comercio de productos pesqueros y acuícolas más responsables, en particular requisitos de acceso a los mercados más predecibles y armonizados, mediante:

- la adopción y aplicación de directrices y códigos de prácticas con base científica;
- asesoramiento técnico y creación de capacidad;
- la promoción de la armonización y la equivalencia en el comercio internacional.

#### *Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico C*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
C1	X	X	X	X	X	X		X
C2			X	X	X			
C3	X	X	X	X	X	X	X	X
C4	X	X	X	X	X	X	X	X
C5		X	X	X	X	X	X	X
C6		X	X	X	X	X		X

#### **Objetivo estratégico D – Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria**

##### *Cuestiones y desafíos*

19. Las demandas de los consumidores de alimentos inocuos, nutritivos y de mejor calidad y las implicaciones del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el comercio internacional de alimentos, continúan generando gran interés en las cuestiones relativas a la inocuidad y la calidad de los alimentos y a las normas conexas a nivel nacional y mundial. Tanto los países en desarrollo como los países desarrollados esperan de la Comisión del Codex Alimentarius orientación internacional para proteger la salud de los consumidores y velar al mismo tiempo por la aplicación de prácticas justas en el comercio de alimentos. Es importante que el asesoramiento científico sobre inocuidad de los alimentos y nutrición que se proporcione esté basado en datos procedentes de una amplia variedad de países, a fin de velar por su pertinencia en el contexto internacional. Debe procurarse con ahínco desarrollar la capacidad de un gran número de países para proporcionar datos fiables sobre la inocuidad y la calidad de los alimentos y sobre la nutrición.

20. Asimismo las políticas nacionales de inocuidad y calidad de los alimentos deben ser coherentes con otros planes nacionales de desarrollo, o integrarse en ellos. Para poder aplicar de forma efectiva el enfoque de la cadena alimentaria a la gestión de la inocuidad de los alimentos es precisa la colaboración entre los organismos que tienen que ver con la salud humana, animal, vegetal y ambiental. Los gobiernos deben asegurarse de que existen las condiciones necesarias para que los consumidores puedan elegir dietas saludables y tengan los conocimientos y la preparación precisos para tomar esas decisiones.

*Hipótesis y riesgos*

- continuará prevaleciendo una resuelta voluntad política de elaborar y aplicar políticas nacionales de inocuidad y calidad de los alimentos;
- los acuerdos de la OMC seguirán constituyendo la base de las reglas sobre comercio internacional y no serán socavados por políticas proteccionistas aplicadas por agrupaciones económicas regionales o en el ámbito nacional ni por la creciente influencia de las normas del sector privado;
- los nuevos problemas relativos a la inocuidad de los alimentos que surjan y el aumento de la frecuencia de las crisis de la cadena alimentaria podrían provocar la desviación de recursos desde las actividades ordinarias de control de los alimentos.

*Resultados de la Organización*

D1 – Se elaboran normas alimentarias nuevas o revisadas relativas a la inocuidad y la calidad de los alimentos, con amplia participación de los países y otros interesados directos, proporcionando recomendaciones acordadas en un ámbito internacional para la producción, la elaboración, la utilización sin riesgo y el intercambio equitativo de alimentos y productos agrícolas y pesqueros, mediante:

- el apoyo a la Comisión FAO/OMS del Codex Alimentarius;
- la promoción del uso de los textos del Codex en los planos nacional y regional y la facilitación de la colaboración regional sobre normalización alimentaria;
- la prestación de asesoramiento científico sobre la inocuidad y calidad de los alimentos, en particular sobre los requisitos relativos a la composición y los nutrientes de los alimentos (comprendido asesoramiento del JECFA, la JMPR y las JEMRA y de reuniones especiales de expertos);
- la promoción y el apoyo para aumentar la eficacia de la participación de los países en desarrollo en la labor del Codex, en estrecha colaboración con la Organización Mundial de la Salud (OMS).

D2 – Los países establecen políticas de inocuidad y calidad de los alimentos y programas basados en hechos probados que reflejen las prioridades en los ámbitos de la salud pública y el comercio, incluida la preparación ante las emergencias, y estén respaldados por legislación y reglamentos coherentes y en consonancia con principios acordados internacionalmente, mediante:

- asesoramiento sobre la formulación de políticas que respalden la inocuidad y la calidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria y estrategias para su aplicación;
- la creación de capacidad y el fortalecimiento de las instituciones para conseguir un marco jurídico coherente, una gestión eficaz del control de los alimentos, información sobre la inocuidad de los alimentos y la prestación eficaz de servicios técnicos, por ejemplo servicios de inspección, de certificación y de laboratorio, así como la detección temprana de emergencias relacionadas con la inocuidad de los alimentos y la respuesta rápida a las mismas;
- apoyo para la reunión, la compilación, el análisis y la utilización de datos científicos sobre la inocuidad y calidad de los alimentos, incluidos los aditivos alimentarios, los contaminantes químicos y microbiológicos, los residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios, la vigilancia de las enfermedades transmitidas por los alimentos y los requisitos de composición y nutrientes de los alimentos;
- la provisión de información sobre la inocuidad de los alimentos y de asesoramiento técnico a fin de fomentar la capacidad nacional para establecer planes de preparación con vistas a la detección temprana de emergencias relacionadas con la inocuidad de los alimentos y la respuesta rápida a las mismas;
- apoyo a programas nacionales y regionales de seguridad alimentaria, desarrollo agrícola y rural y empresas agroalimentarias.

D3 – Los países aplican programas eficaces para mejorar el cumplimiento de las recomendaciones internacionales sobre buenas prácticas en todas las fases de la cadena alimentaria y la conformidad con los requisitos comerciales aplicables a todos los alimentos, mediante:

- asesoramiento sobre la formulación de estrategias nacionales relativas a enfoques regulatorios y de otro tipo para conseguir la calidad de los alimentos y los objetivos en materia de inocuidad y tener en cuenta las dimensiones económicas y comerciales;

- asesoramiento sobre la preparación y aplicación de sistemas de calidad y sobre la innovación respecto de los productos y los procesos;
- la facilitación del acceso a tecnologías apropiadas por los participantes en la cadena alimentaria;
- la creación de capacidad y el fortalecimiento institucional con objeto de elaborar y difundir orientación técnica sobre buenas prácticas;
- apoyo a programas de concienciación pública en favor de la participación de los consumidores y la educación sobre inocuidad de los alimentos, nutrición y otras cuestiones relacionadas con la calidad de los alimentos.

### *Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico D*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
D1		X	X	X	X	X	X	X
D2	X	X		X	X	X	X	X
D3		X		X	X	X	X	X

## **Objetivo estratégico E – Ordenación sostenible de los bosques y árboles**

### *Cuestiones y desafíos*

21. La continua pérdida y degradación de los bosques en muchos países plantea un desafío fundamental para la comunidad mundial. Los medios de vida rurales a menudo dependen de unos bosques productivos que apoyan el empleo y los ingresos. Es necesario mejorar la calidad de la ordenación forestal, la reforestación y la recuperación de bosques después de catástrofes naturales o provocadas por el hombre. También es necesario un planteamiento estratégico con el fin de asegurar que unos bosques sanos puedan absorber carbono y reducir con ello la emisión de gases de efecto invernadero y ayudar a mitigar el cambio climático, conservar la biodiversidad, proteger el hábitat de la fauna y flora silvestres y proteger las cuencas hidrográficas. Un número considerable aunque minoritario de países gestiona sus bosques de manera sostenible; el desafío para la comunidad internacional y para la FAO consiste en lograr que esto ocurra en una mayoría de países.

### *Hipótesis y riesgos*

22. El éxito dependerá de un progreso económico relativamente importante. La FAO puede aportar una contribución significativa a las capacidades de los países a fin de ayudarlos a superar los obstáculos que había anteriormente para la ordenación forestal sostenible a través del asesoramiento sobre políticas, el desarrollo de capacidad y la asistencia técnica. No obstante, el continuo crecimiento demográfico, la inestabilidad política o las presiones económicas podrían continuar provocando la conversión de bosques a usos agrícolas, urbanos o de otro tipo de la tierra. Estos representan un serio desafío y existe un alto nivel de riesgo de que la ordenación forestal sostenible pueda seguir sin cuajar en algunos países clave.

### *Resultados de la Organización*

E1 – Las políticas y prácticas que afectan a los bosques y a la silvicultura:

i) se basan en información oportuna y fiable:

#### *Instrumentos principales*

- sirven de fuente de información autorizada de alcance mundial sobre los bosques; preparan y difunden los resultados de las Evaluaciones periódicas de los recursos forestales mundiales y de los informes sobre la situación de los bosques del mundo;
- apoyan el seguimiento y la evaluación de los bosques nacionales y regionales, y especialmente de las interacciones con otros sectores a través de evaluaciones de la utilización integrada de la tierra;

- ponen efectivamente en común el conocimiento y la información a través de un empleo oportuno y de alta calidad de Internet, de las redes, de publicaciones y de otros medios;

ii) se ven reforzadas por la cooperación y el debate en el plano internacional:

*Instrumentos principales*

- proporcionan un foro dinámico para que los gobiernos y otros actores interesados traten las políticas y las nuevas cuestiones en reuniones ministeriales, el Comité Forestal y el Congreso Forestal Mundial, entre otros foros;
- Comisiones Forestales Regionales, grupos y comisiones de carácter técnico, consultas de expertos y redes mundiales y regionales;
- fortalecen los vínculos entre los procesos nacionales, regionales y mundiales, en particular potenciando la función de las Comisiones Forestales Regionales;
- proporcionan orientación para la Asociación de Colaboración en materia de Bosques (ACB) especialmente mediante la elaboración de programas o medidas en común y a través de otras asociaciones, entre ellas acogiendo a la Alianza para las montañas, y mediante alianzas activas con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.

E2 – Las instituciones rectoras de los bosques son reforzadas y se mejora el proceso de adopción de decisiones, así como la participación de los interesados directos en la formulación de políticas y legislación forestales, de modo que se promueva un entorno favorable para la inversión en la silvicultura y las industrias forestales:

*Instrumentos principales*

- apoyo a la formulación participativa de políticas y leyes forestales, reforma institucional y esfuerzos por mejorar la gobernanza;
- estudios sectoriales y análisis comparativos de las instituciones forestales.

E3 – La silvicultura se integra mejor en los planes y procesos nacionales de desarrollo, considerando las interfaces entre los bosques y otros usos de la tierra:

*Instrumentos principales*

- apoyo a programas forestales nacionales efectivos, así como a la creación de capacidad y el intercambio de conocimientos;
- hospedar y respaldar el Mecanismo para los programas forestales nacionales.

E4 – Se adopta más ampliamente la ordenación sostenible de los bosques y árboles, como resultado de lo cual se reduce la deforestación y la degradación de los bosques y aumenta la contribución de los bosques y árboles a la mejora de los medios de vida y la mitigación del cambio climático:

*Instrumentos principales*

- la elaboración y utilización de directrices sobre buenas prácticas forestales a través de un proceso consultivo real de los actores interesados;
- apoyar la mejora del manejo de incendios forestales a través de planteamientos basados en las comunidades;
- apoyar la elaboración y aplicación de mecanismos nacionales e internacionales con el fin de coadyuvar a la ordenación forestal sostenible;
- el aumento del uso de mecanismos financieros con vistas a facilitar la puesta en común de información y la elaboración de bases de datos, así como a fomentar la capacidad para reforzar la ordenación forestal y reducir la deforestación y la degradación de los bosques.

E5 – Se realzan los valores sociales y económicos, y los beneficios para los medios de vida, de los bosques y árboles, y los mercados de productos y servicios forestales contribuyen a hacer de la silvicultura una opción de utilización de la tierra más viable desde el punto de vista económico:

*Instrumentos principales*

- el análisis y el conocimiento de los factores sociales y económicos que tienen como resultado un aumento de las inversiones;
- el análisis de la producción, el consumo y el comercio de productos forestales;

- asistencia técnica y directrices relativas a la ordenación forestal centrada en las comunidades y a las empresas basadas en los bosques que mejoren los medios de vida y reduzcan la pobreza.

E6 – Los valores ambientales de los bosques y la silvicultura se aprovechan en mayor medida y se aplican efectivamente las estrategias para la conservación de la biodiversidad forestal, la adaptación al cambio climático, la rehabilitación de las tierras degradadas y la gestión de los recursos hídricos y de la fauna y flora silvestres:

*Instrumentos principales*

- proporciona asistencia técnica y de políticas en apoyo de enfoques basados en el paisaje y en los ecosistemas, con especial atención a los ecosistemas montañosos, las zonas áridas y los pastizales, los bosques costeros y otros ecosistemas frágiles;
- apoyo a los países para ocuparse de la salud de los bosques, con particular referencia a la adaptación al cambio climático;
- apoyo a iniciativas nacionales y regionales de conservación de los bosques y su diversidad biológica, de mejora de la ordenación de cuencas hidrográficas y los recursos de la flora y fauna silvestres, así como de las áreas protegidas, y de rehabilitación de tierras boscosas degradadas y lucha contra la desertificación.

*Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico E*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
E1	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X		X	X	X	X	X
E3		X		X	X		X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X		X	X	X	X	X
E6	X	X	X		X		X	X

**Objetivo estratégico F – Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura**

*Cuestiones y desafíos*

23. Los recursos naturales (tierra, agua, clima y recursos genéticos) y sus servicios son esenciales para la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y la sostenibilidad de los medios de vida. Es probable que los conflictos y la competencia por el acceso y la utilización de estos recursos aumenten en muchas regiones, debido al crecimiento de la demanda de alimentos, fibra y energía, así como a la pérdida y degradación de las tierras productivas. Tales conflictos se verán agravados por los cambios en las condiciones de cultivo, el aumento de la escasez de agua, la pérdida de biodiversidad, los fenómenos atmosféricos extremos y otros efectos del cambio climático. La ordenación sostenible de los recursos naturales en beneficio de las generaciones presentes y futuras requiere el reconocimiento de las diferentes disciplinas que tratan los aspectos esenciales de los recursos naturales y su gobernanza, así como los enfoques multidisciplinares precisos para ocuparse de las compensaciones de factores y gestionar los recursos naturales de manera sostenible. El desafío consiste en asegurar que los datos esenciales (incluidos los geoespaciales), el conocimiento y los enfoques referentes a los recursos naturales están disponibles en el plano nacional, regional y mundial, especialmente en apoyo de la elaboración y el empleo de instrumentos internacionales, y se difunden a través de los sectores agrícola, forestal y pesquero.

24. Se dispone de muchas oportunidades para poder limitar los efectos perjudiciales del cambio climático mediante la mejora del conocimiento y de la ordenación de los recursos naturales mediante políticas y prácticas sostenibles en los sectores agrícola, forestal y pesquero. Las acciones de mitigación conllevan, por ejemplo, la reducción directa de las emisiones antropogénicas o la mejora de los sumideros de carbono. Los mecanismos de financiación internacionales (por ejemplo el MDL, el FMAM) sostienen aquellos medios para mitigar el cambio climático y adaptarse al mismo que tienen carácter intersectorial y exigen enfoques multidisciplinares. No obstante, la aplicación de procedimientos complejos y de criterios de selección restrictivos ha tendido a obstaculizar la financiación de actividades pertinentes para la agricultura, la silvicultura y la pesca. Se reconoce cada vez más a nivel internacional que el desarrollo de la bioenergía ofrece por una parte oportunidades de desarrollo agrícola y rural sostenible pero plantea también desafíos. Se requieren datos e información y procesos internacionales y nacionales de consulta que conduzcan a adoptar estrategias y políticas bioenergéticas sostenibles.

### *Hipótesis y riesgos*

- Las capacidades de los países para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades respecto de la ordenación sostenible de los recursos naturales, el cambio climático y la bioenergía no se ven superadas por los efectos negativos del crecimiento demográfico, el aumento de los costos de los alimentos y de la energía y el cambio climático, y se encuentran, en cambio, favorecidas por los efectos positivos del desarrollo económico;
- La FAO puede contribuir eficazmente a formular los instrumentos pertinentes a nivel internacional;
- los instrumentos internacionales, incluido el Protocolo de Kioto y cualquier acuerdo posterior a 2012, el Mecanismo para un desarrollo limpio y otros mecanismos del mercado del carbono pagarían por la retención del carbono en el suelo y facilitarían el acceso de los agricultores a estos recursos financieros;
- pueden elaborarse políticas y acuerdos nacionales e internacionales para el acceso a los recursos genéticos y la distribución de los beneficios derivados de su utilización, lo que refleja adecuadamente el carácter especial de los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura;
- los países son capaces de establecer objetivos alcanzables y formular políticas, programas y prácticas pertinentes para la ordenación sostenible de sus recursos naturales y la adaptación al cambio climático y la mitigación del mismo.

### *Resultados de la Organización*

<b>Resultados de la Organización</b>	<b>Indicadores</b>
<p>F1 – Fortalecimiento de la capacidad de los países de promover y practicar la ordenación sostenible de la tierra.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar asesoramiento sobre políticas, creación de capacidad y orientación técnica y/o elaborar directrices sobre cómo utilizar la tierra en forma sostenible.</li> <li>• Apoyar a los países para que generen y utilicen datos sobre el suelo, la tierra y el uso de la tierra a nivel nacional.</li> <li>• Evaluar y supervisar los recursos, el uso, la adecuación, la degradación de la tierra y las prácticas de ordenación del suelo o de la tierra y coordinar, compilar y difundir evaluaciones a nivel mundial.</li> <li>• Apoyar convenios internacionales en los que el uso de la tierra, los cambios en dicho uso y la degradación de la tierra sean pertinentes y apoyar a los países en sus obligaciones de presentación de informes en virtud de tales instrumentos internacionales.</li> </ul>	<p>F1.1 – Por lo menos 20 países han demostrado su capacidad de llevar a cabo inventarios sistemáticos sobre recursos, uso, ordenación y degradación de la tierra.</p> <p>F1.2 – Por lo menos 10 países aplican las directrices de la FAO para la planificación y la ordenación sostenible de la utilización de la tierra</p> <p>F1.3 – Por lo menos 10 países tienen la capacidad de satisfacer sus necesidades internas y sus compromisos internacionales en relación con la supervisión, la evaluación y la presentación de informes referentes a los recursos de la tierra.</p> <p>F1.4 – Función reconocida y más amplia de la FAO en la CDS-NU, la CLD-NU, el CDB-NU para apoyar a los países en la aplicación de los planes de acción relativos a los recursos y el uso de la tierra.</p>



Resultados de la Organización	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las interacciones entre la tierra y el cambio climático, incluidas las emisiones y la retención de gases de efecto invernadero, y los pagos por servicios ambientales.</li> </ul>	
<p>F2 – Aumento de la capacidad de los países para afrontar la escasez de agua y mejorar la productividad del agua en los sistemas agrícolas en el plano nacional y de las cuencas fluviales (incluidas las masas de agua transfronterizas).</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la capacidad de los países para supervisar e informar en relación a los recursos hídricos nacionales, el empleo de los mismos, su cantidad y calidad, incluyendo la información geoespacial.</li> <li>• Coordinar, compilar y difundir evaluaciones de recursos hídricos y de su empleo a nivel mundial (AQUASTAT), y elaborar análisis mundiales sobre la situación y las tendencias de los recursos hídricos (en particular el Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Fomento Hídrico y la coordinación interinstitucional con respecto a temas del agua - ONU-Agua).</li> <li>• Apoyar a instituciones nacionales y regionales de gestión del agua para la agricultura, ordenación de cuencas hidrográficas, recursos hídricos transfronterizos y la correspondiente formulación y aplicación de políticas y estrategias.</li> <li>• Reforzar la capacidad de los países para ocuparse del rendimiento y la modernización del riego (MASSCOTE), así como de la eficiencia en el uso del agua y de la mejora de su productividad (a través de AQUACROP).</li> </ul>	<p>F2.1 – Por lo menos 10 países con una mejor capacidad de supervisión y presentación de informes sobre recursos hídricos nacionales y uso del agua.</p> <p>F2.2 – Por lo menos 10 países que utilicen estudios de análisis y perspectiva derivados del sistema mundial de información sobre el agua AQUASTAT para la formulación de sus políticas o estrategias y para planificar la ejecución de las mismas.</p> <p>F2.3 – Número de países u organizaciones de cuencas hidrográficas que adoptan medidas como resultado del apoyo a las políticas y estrategias.</p> <p>F2.4 – Por lo menos 20 países, cuencas hidrográficas o sistemas agrícolas adoptan instrumentos de mejora de la productividad del agua (como MASCOTTE, AQUACROP) para hacer frente a la escasez de agua.</p>
<p>F3 –Fortalecimiento de las políticas y los programas a nivel nacional, regional e internacional para asegurar la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica para la alimentación y la agricultura y la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos .</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un foro intergubernamental para la elaboración de políticas sobre recursos genéticos a través de la Comisión de Recursos Genéticos para – a Alimentación y la Agricultura (CRGAA).</li> <li>• Ejecución del Programa de trabajo plurianual de la CRGAA.</li> <li>• Refuerzo y coordinación de mecanismos mundiales para facilitar la ejecución de los planes de acción mundiales de la FAO sobre recursos genéticos para la alimentación y la agricultura.</li> <li>• Fortalecer la cooperación con las organizaciones y los instrumentos internacionales pertinentes, en particular el Convenio sobre la Diversidad</li> </ul>	<p>F3.1 – Se han logrado por lo menos seis productos e hitos importantes acordados por la Comisión en su programa de trabajo plurianual.</p> <p>F3.2 – Por lo menos 15 países que aplican los Planes de acción mundiales para los recursos fitogenéticos y zoogenéticos se han beneficiado de los mecanismos de la FAO a fin de apoyar la aplicación de los Planes.</p> <p>F3.3 – Se ha puesto en funcionamiento un plan de trabajo conjunto sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura junto con la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica y por lo menos cinco países se benefician de los requisitos de información simplificados y la reconciliación entre el medio ambiente y los objetivos de la agricultura.</p>

Resultados de la Organización	Indicadores
<p>Biológica, y asegurar que se reflejan adecuadamente las necesidades específicas de la agricultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el uso y el intercambio de recursos genéticos y promover la puesta en común justa y equitativa de los beneficios derivados de los mismos.</li> </ul>	
<p>F4 – Acceso más equitativo a los recursos naturales así como una tenencia segura de los mismos, en particular para las mujeres, los pueblos indígenas y los grupos vulnerables.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la gobernanza, las políticas, la administración y la participación de los actores interesados a través del desarrollo y la aplicación de metodologías apropiadas.</li> <li>Adjudicación de derechos a los recursos naturales y su registro a través de instituciones oficiales y consuetudinarias.</li> <li>Aplicación de enfoques y normas de valoración apropiados que aseguren una tasación y compensación equitativas, y la promoción de préstamos de seguridad apropiados.</li> <li>Apoyo a las prácticas de planificación territorial participativa y a la correspondiente planificación regulatoria de la utilización de la tierra.</li> <li>Gestión y solución de conflictos sobre los recursos naturales (acceso y utilización) desarrollando y aplicando metodologías apropiadas.</li> </ul>	<p>F4.1 – Adopción de directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de los mecanismos de tenencia para la tierra y otros recursos naturales.</p> <p>F4.2 – Diez países, entre ellos al menos dos en situaciones de emergencia, han utilizado las directrices de la FAO sobre gobernanza, formulación de políticas y administración para aplicar medidas seguras y equitativas de tenencia de los recursos naturales.</p> <p>F4.3 – Diez instituciones utilizan las directrices y el apoyo sobre políticas de la FAO en creación de capacidad y habilitación jurídica a nivel nacional y comunitario.</p> <p>F4.4 – Por lo menos 10 países se han beneficiado de importantes inversiones en la administración de la tierra respaldados por las capacidades técnicas y normativas de la FAO en asociaciones, facilitadas por acuerdos en el marco del Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial.</p>
<p>F5 – Fortalecimiento de las capacidades de los países para hacer frente a nuevos desafíos ambientales, tales como el cambio climático y la bioenergía.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la incorporación de las cuestiones del cambio climático en las políticas, las estrategias y los programas nacionales, referentes a la agricultura, las actividades forestales y la pesca.</li> <li>Mejorar la capacidad de los países respecto del acceso y la utilización de conocimientos y tecnologías relacionados con la vigilancia y la respuesta a los nuevos desafíos ambientales y sus consecuencias.</li> <li>Mejorar la capacidad de los países de acceder a los mecanismos financieros relacionados con el cambio climático y otros pagos por servicios ambientales y beneficiarse de ellos.</li> <li>Facilitar y promover diálogos internacionales sobre el desarrollo de la bioenergía sostenible y estrategia y formulación de programas nacionales de bioenergía sostenible.</li> <li>Promoción y aportes a los procesos intergubernamentales a fin de asegurar que las</li> </ul>	<p>F5.1 – Por lo menos 15 países han integrado las perspectivas alimentarias y agrícolas relacionadas con la adaptación al cambio climático y la mitigación del mismo en sus estrategias y programas nacionales de desarrollo.</p> <p>F5.2 – En al menos 20 países se han actualizado y se aplican las técnicas de observación y técnicas analíticas para evaluar los efectos de la variabilidad del clima y el cambio climático.</p> <p>F5.3 – Al menos 10 países han demostrado mejores capacidades para evaluar los efectos del cambio climático a largo plazo en la agricultura, y se ocupan de la gestión de los riesgos asociados con la variabilidad del clima y los fenómenos climáticos extremos.</p> <p>F5.4 – Las instituciones nacionales de al menos 10 países han validado y aprobado la política de comunicación respecto de las estrategias y los planes de desarrollo</p>

Resultados de la Organización	Indicadores
dimensiones de la alimentación, la agricultura, el sector forestal y la pesca se reflejan en la negociación y la aplicación de instrumentos internacionales que se ocupen de los desafíos mundiales.	<p>aplicados en apoyo de los programas nacionales de adaptación al cambio climático y la bioenergía.</p> <p>F5.5 – Al menos 30 países se han beneficiado de los mecanismos financieros relacionados con el cambio climático, y han demostrado su apoyo a la inclusión de la retención del carbono del suelo en el régimen post Kioto.</p> <p>F5.6 – Se reconocen y tratan en acuerdos internacionales los vínculos entre la seguridad alimentaria, la ordenación sostenible de los recursos naturales, la reducción de la pobreza y la adaptación al cambio climático.</p> <p>F5.7 – Por lo menos 10 países han desarrollado estrategias o políticas nacionales de bioenergía sostenible.</p>

*Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico F*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
F1	X	X	X	X	X	X	X	X
F2	X	X	X	X	X	X	X	X
F3	X	X	X	X	X	X	X	X
F4	X	X	X	X	X	X	X	X
F5	X	X	X	X	X	X	X	X

**Objetivo estratégico G – Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida**

*Cuestiones y desafíos*

25. Los medios de vida se basan en los bienes, y el acceso mejorado a ellos depende a menudo del buen funcionamiento de los mercados. Es necesario que los países en desarrollo aprovechen las oportunidades de mercado y comerciales que derivan de los cambios en las políticas y las instituciones y adapten sus estrategias y políticas de productos básicos para satisfacer sus necesidades de desarrollo y seguridad alimentaria. Es necesario también que los productores y los exportadores respondan a las demandas de calidad e inocuidad de los productos y se ajusten a las normas cada vez más elevadas de la industria, a la rápida urbanización y a los cambios de los hábitos de consumo de alimentos.

26. Se ha producido un rápido aumento de las oportunidades de valor añadido en el sector de las agroindustrias frente a la producción primaria. Si bien el desarrollo de las empresas agrícolas y las agroindustrias pueden aumentar la competitividad en los mercados internacionales y nacionales, los beneficios no son automáticos y no serán compartidos por todos. Estos cambios plantean dificultades especiales para los pequeños agricultores, los trabajadores asalariados, los comerciantes, los elaboradores, y

los mercados mayoristas y minoristas. Por ejemplo, atender la demanda de las empresas agrícolas puede requerir la creación de explotaciones agrícolas de mayor tamaño y más comerciales, con posible perjuicio para los pequeños agricultores. Asimismo, quienes se mueven en la cadena tradicional agricultor-comerciante-mayorista-minorista encontrarán tal vez difícil adaptarse a la competencia de los supermercados y sus cadenas de suministro innovadoras. La creación de empleo mediante el desarrollo de las empresas agrícolas y la ampliación de las granjas comerciales debe ir acompañada de políticas y servicios que aseguren condiciones de empleo más justas y más seguras en las zonas rurales.

### *Hipótesis y riesgos*

- Supuestos: necesidad considerable de asistencia a los países para identificar las respuestas de mercado, institucionales y de políticas; los ministerios de agricultura y otras organizaciones pueden estar insuficientemente dotados para apoyar el desarrollo de la infraestructura necesaria, para formular políticas adecuadas y desarrollar otros aspectos de un entorno favorable; quienes participan en actividades de producción, elaboración y comercialización de las actividades necesitan en general adoptar un enfoque más comercial para poder beneficiarse de mercados remunerativos; las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo tienen que mejorar sus capacidades técnicas, de gestión y comercialización.
- Riesgos: la capacidad de inversión y las economías de escala a disposición de las empresas multinacionales crearán grandes dificultades para que las pequeñas empresas de los países en desarrollo puedan competir; las agroempresas y las explotaciones agrícolas no podrán respetar tal vez las normas de trabajo internacionales, y puede que los gobiernos no dispongan de la capacidad normativa, institucional o humana para regular eficazmente esta situación; los agricultores no están quizás suficientemente orientados a los negocios y puede que carezcan de las capacidades de gestión necesarias para aprovechar las oportunidades comerciales; los elevados precios de los alimentos presentan tanto riesgos como oportunidades de ingresos y medios de vida en las zonas rurales, dependiendo del acceso a los recursos, la competitividad de las agroindustrias, el rendimiento de los sistemas de distribución y comercialización y la capacidad de los pequeños agricultores de aprovechar oportunidades comerciales nuevas o más amplias.

### *Resultados de la Organización*

G1 – Políticas y servicios apropiados que permiten a los pequeños agricultores de las zonas rurales y periurbanas mejorar la competitividad, diversificarse dedicándose a nuevas empresas, aumentar el valor añadido y satisfacer los requisitos de los mercados mediante:

- el análisis de la cadena de mercado y de valor, incluidas la evaluación de estrategias de desarrollo de la cadena de valor, tecnologías de producción y oportunidades de mercado;
- el análisis de los efectos de las nuevas situaciones mundiales tales como el cambio climático, la inestabilidad de los precios y la escasez de recursos naturales en la producción de las pequeñas explotaciones;
- el asesoramiento sobre políticas y la asistencia técnica para el desarrollo de cadenas de valor;
- la creación de capacidad y el fortalecimiento institucional para integrar mejor a los pequeños agricultores en el mercado comercial.

G2 – La creación de empleo rural recibe la consideración adecuada en las políticas y los programas y las asociaciones de desarrollo agrícola y rural mediante:

- el análisis de los modelos y las tendencias del empleo agrícola y no agrícola;
- asesoramiento en materia de políticas para ampliar el empleo rural en los sectores tanto agrícolas como no agrícolas;
- la labor de promoción y la creación de capacidad para apoyar políticas propicias para el empleo rural.

G3 – Las políticas, los reglamentos y las instituciones nacionales y regionales permiten el desarrollo de empresas y agroindustrias competitivas y realzan el papel del sector privado en el desarrollo rural sostenible mediante:

- evaluaciones de los desafíos, las oportunidades y las estrategias;

- la prestación de asistencia para la formulación de políticas y programas sobre las empresas agrícolas y las agroindustrias, en relación con aspectos como el entorno favorable para el desarrollo de las agroindustrias y la financiación de cadenas de valor en el sector de las empresas agrícolas;
- el fortalecimiento institucional, por ejemplo prestando apoyo a los órganos de promoción de empresas agrícolas, y la creación de capacidad en sectores como el desarrollo tecnológico, la gestión, y la comercialización de los productos.

G4 – El aumento de la capacidad para analizar los cambios en el entorno comercial internacional y en las oportunidades de comercio crea un marco normativo e institucional favorable para los productores agrícolas y las agroempresas mediante:

- el análisis de los mercados agrícolas y las políticas comerciales que afectan al desarrollo;
- el asesoramiento y el apoyo a la capacitación en información y el análisis del mercado, la formulación de políticas y las negociaciones comerciales internacionales.

G5 – El aumento de la capacidad del gobierno para establecer sistemas institucionales, financieros y reglamentarios apropiados permite a los productores agrícolas y las agroempresas mejorar su acceso a los mercados y servicios de insumos y productos mediante:

- el análisis de los mercados, los servicios, las instituciones y los marcos reglamentarios;
- el asesoramiento y la prestación de asistencia para la inclusión en el mercado, la gestión del riesgo, y la cooperación entre el sector público y el privado;
- la creación de capacidad institucional.

### *Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico G*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
G1	X	X		X	X	X	X	X
G2	X	X	X	X	X	X	X	X
G3		X		X	X	X	X	X
G4	X	X		X	X	X	X	X
G5		X		X	X	X	X	X

### **Objetivo estratégico H – Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición**

#### *Cuestiones y desafíos*

27. Para abordar los múltiples factores que favorecen la inseguridad alimentaria y nutricional y la pobreza se necesitan información y análisis pertinentes y al día, no sólo para determinar las causas de la inseguridad alimentaria y la subnutrición, sino también para encontrar soluciones eficaces. Más concretamente, los requisitos son los siguientes: a) emprender actividades de promoción y de sensibilización para asignar a la seguridad alimentaria y la nutrición una prioridad más elevada en los programas nacionales, regionales y mundiales; b) fortalecer las capacidades nacionales para evaluar las situaciones de la alimentación y la nutrición y para incorporar los objetivos de seguridad alimentaria y nutrición en las políticas, las estrategias y los programas, c) promover el derecho a la alimentación y los marcos jurídicos correspondientes, d) fomentar la investigación aplicada en materia de seguridad alimentaria y nutrición, y aportar información recabada de las enseñanzas aprendidas en los programas de seguridad alimentaria y nutrición, e) emprender actividades de enseñanza e información para asegurar una alimentación adecuada y una nutrición mejor para todos.

*Hipótesis y riesgos*

28. Por lo que respecta a los hogares, el derecho y el acceso a suficientes recursos económicos es lo que asegura la posibilidad de liberarse de la inseguridad alimentaria y el hambre. Las relaciones sociales, culturales, jurídicas y políticas ejercen una influencia considerable sobre la forma de determinar esos derechos. El éxito se determinará, por tanto, por la medida y la rapidez con que puedan eliminarse las limitaciones para lograr la seguridad alimentaria y nutricional.

29. Entre los riesgos cabe señalar los siguientes: a) la falta de sistemas nacionales de información que permitan seguir de cerca la evolución o asegurar la coherencia de las políticas a nivel internacional; b) la falta de colaboración efectiva entre los departamentos nacionales competentes y entre los organismos y las organizaciones internacionales.

*Resultados de la Organización*

H1 – Los Estados Miembros, los asociados para el desarrollo y otras partes interesadas tienen acceso a información, análisis y enseñanzas aprendidas a fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

*Instrumentos principales*

- plataformas de intercambio de conocimientos;
- las publicaciones principales (SOFI, SOFA, SOCO), informes periódicos y documentos fundamentales sobre nuevas cuestiones;
- la organización de reuniones mundiales, regionales y nacionales para examinar las cuestiones, existentes o incipientes;
- la preparación y transmisión de métodos, instrumentos y directrices para normalizar y armonizar la información relativa a la seguridad alimentaria y la nutrición;
- metodologías e instrumentos de análisis y evaluación de la seguridad alimentaria y la nutrición con miras a respaldar la elaboración de políticas sobre seguridad alimentaria y nutrición, su orientación y la apreciación de sus repercusiones;
- análisis, seguimiento y promoción de alcance mundial.

H2 – Los países y las instituciones regionales pertinentes formulan y adoptan políticas, programas e intervenciones coherentes que abordan las causas profundas de la inseguridad alimentaria y las amenazas a la seguridad alimentaria.

*Instrumentos principales*

- contribuciones analíticas y creación de capacidad para diseñar y aplicar políticas, estrategias y planes de acción;
- el refuerzo de los sistemas de información sobre la seguridad alimentaria y alerta temprana;
- asesoramiento técnico sobre modos de integrar la nutrición en las políticas y los programas sobre seguridad alimentaria;
- la concienciación y la preparación de estrategias de promoción.

H3 – Los países tienen capacidad e información para orientar sus programas de desarrollo con miras a proteger y mejorar las dietas de los consumidores y elevar los niveles de nutrición.

*Instrumentos principales*

- creación de capacidad para transmitir información sobre nutrición y orientación dietética a través de múltiples canales (directrices dietéticas, etiquetado, educación sobre nutrición en los planes de estudio escolares);
- asociaciones para mejorar las capacidades de los países respecto de los conocimientos y las prácticas nutricionales;
- apoyo de la colaboración interinstitucional en materia de nutrición;
- documentación de los conocimientos sobre la eficacia de los enfoques alimentarios y dietéticos para la mejora de la nutrición.

H4 – Se ayuda a los países que lo soliciten a aplicar las directrices voluntarias para la realización progresiva del derecho a la alimentación, así como principios de buena gobernanza (transparencia, participación y rendición de cuentas), en los procesos relacionados con la seguridad alimentaria y el bienestar nutricional.

*Instrumentos principales*

- aplicación e integración de las Directrices voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional;
- generación de conocimientos sobre la aplicación del derecho a la alimentación y de enfoques basados en los derechos humanos, e intercambio con asociados nacionales e internacionales de dichos conocimientos;
- reunión y difusión de las mejores prácticas, y las enseñanzas aprendidas, en relación con la aplicación del derecho a la alimentación;
- asesoramiento técnico y jurídico sobre procesos basados en el derecho a la alimentación en el contexto de reformas jurídicas, institucionales y sociales;
- creación de capacidad y promoción de la aplicación de principios de buena gobernanza (como la transparencia y la rendición de cuentas) pertinentes para los marcos relativos a la seguridad alimentaria y la nutrición.

H5 – Producción y difusión de estadísticas fiables y oportunas como bien público para contribuir a la realización de análisis y la adopción de decisiones a todos los niveles sobre la seguridad alimentaria y la nutrición.

*Instrumentos principales*

- creación de capacidad relativa a los balances alimentarios, datos de censos y encuestas sobre los presupuestos familiares;
- preparación de conjuntos de datos mundiales sobre la situación y las tendencias de la seguridad alimentaria;
- elaboración de sistemas de gestión de información;
- adaptación y elaboración de métodos estadísticos nuevos y apropiados;
- intercambio de conocimientos y enseñanzas aprendidas sobre las mejores prácticas en relación con las estadísticas;
- elaboración de estrategias para fomentar sistemas estadísticos nacionales sostenibles.

*Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico H*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
H1		X		X	X	X	X	X
H2	X	X			X		X	
H3	X	X		X	X		X	
H4		X	X	X	X	X	X	
H5	X	X			X	X	X	X

**Objetivo estratégico I – Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola**

*Cuestiones y desafíos*

30. La población pobre de zonas rurales, en que la mayoría de las personas depende directa o indirectamente de la agricultura para sus medios de vida, son generalmente los más vulnerables a las emergencias y los más afectados por éstas. Además de los conflictos constantes o nuevos, el cambio

climático está aumentando la frecuencia e intensidad de las catástrofes naturales. En la preparación para las situaciones de emergencia y las respuestas a ellas deben tenerse en cuenta las necesidades específicas de la población que vive de la agricultura, compuesta por pequeños propietarios, pastores, pescadores, usuarios de los bosques, labriegos sin tierras y sus familiares. Se ha de prestar particular atención a los grupos expuestos a la inseguridad alimentaria y nutricionalmente vulnerables, entre ellos las mujeres y los niños. Todo apoyo eficaz deberá comprender todos los elementos de gestión del riesgo de catástrofes, tales como la alerta temprana, los planes para imprevistos, la reducción del riesgo de catástrofes, la evaluación de las necesidades y la respuesta oportuna. Los vínculos con otros sectores (por ejemplo, salud, enseñanza, asuntos sociales) y los principales asociados (sistema de las Naciones Unidas y las ONG/OSC) deben seguir asegurando un apoyo integrado a nivel mundial, regional y nacional. El entorno financiero e institucional en que tiene que actuar la FAO está evolucionando: 1) el nivel de financiación relacionado con las situaciones de emergencia ha aumentado y se está diversificando cada vez más; la acción humanitaria es financiada cada vez más con fondos puestos en común a nivel mundial y nacional, 2) el elevado número de organismos de las Naciones Unidas y de ONG que participan en actividades de emergencia y rehabilitación alimentaria, nutricional y agrícola, crea oportunidades para la colaboración y la cooperación, pero plantea también desafíos de coordinación; 3) el proceso en curso de reforma de las Naciones Unidas ofrece a la FAO oportunidades en relación con la coordinación y el liderazgo en las cuestiones de seguridad alimentaria y nutrición en los planos mundial, regional y nacional; 4) la creación de capacidad de las instituciones nacionales de gestión de catástrofes permite a los gobiernos de los países que experimentan situaciones de emergencia a desempeñar funciones nuevas y más decisivas en la reducción del riesgo y la coordinación de la asistencia externa.

### *Hipótesis y riesgos*

- Los gobiernos asignan suficiente prioridad a la creación de capacidad en análisis de riesgos, alerta temprana, planes para imprevistos, preparación, y coordinación de la respuesta en situaciones de emergencia y para reconstruir mejor;
- La FAO abordará las emergencias de la cadena alimentaria mediante la aplicación del “Marco de gestión de crisis para la prevención y respuesta a las emergencias de enfermedades de los animales y plagas de las plantas transfronterizas y de inocuidad de los alimentos”, conocido también como el “Centro de Gestión de Crisis (CMC) para la cadena alimentaria”;
- la FAO aumentará su capacidad de respuesta rápida mediante la aplicación progresiva en toda la Organización del sistema de comando de incidentes (SCI) en el marco de gestión de crisis y para las grandes emergencias;
- la capacidad básica de las divisiones técnicas de la FAO debería seguir siendo proporcional a la necesidad de respaldar los trabajos en situaciones de emergencia y rehabilitación en general, y para asumir el liderazgo cuando sea oportuno;
- como posible riesgo importante, el número y la gravedad de las crisis pueden llegar a ser mucho mayores que la capacidad de la Organización de responder eficazmente.

### *Resultados de la Organización*

I1 – Las partes interesadas utilizan los sistemas de alerta temprana relacionados con emergencias alimentarias y agrícolas a nivel mundial y nacional en los países en desarrollo, con el fin de dar respuestas eficaces mediante:

- el fortalecimiento de la capacidad para producir, controlar, analizar y administrar datos para la alerta temprana en los países en desarrollo de alto riesgo con poblaciones rurales vulnerables de magnitud considerable;
- la racionalización de los actuales sistemas locales, nacionales, regionales y mundiales de alerta temprana mediante las asociaciones apropiadas.

I2 – Los gobiernos y los asociados pertinentes en los países en desarrollo de alto riesgo con poblaciones rurales vulnerables de magnitud considerable están facultados, a través de planes eficaces para imprevistos, a responder a situaciones de emergencia alimentaria y agrícola mediante:

- el apoyo al establecimiento de planes para imprevistos en relación con situaciones de emergencia alimentaria y agrícola;



- el fortalecimiento de las capacidades locales y los mecanismos institucionales para la protección y promoción de la nutrición, especialmente de la población pobre y expuesta a la inseguridad alimentaria.

I3 – Los gobiernos y los asociados pertinentes de los países en desarrollo de alto riesgo con poblaciones rurales vulnerables de magnitud considerable pueden responder a las emergencias alimentarias y agrícolas de manera coordinada, puntual y técnicamente sólida mediante:

- asesoramiento técnico para preparar las evaluaciones de las necesidades en función del género y los planes de acción y respuestas que aseguren que los hogares y las comunidades afectados se recuperen rápidamente, reconstruyan sus medios de vida y afronten mejor los futuros riesgos de catástrofes;
- apoyo de promoción para movilizar los recursos necesarios;
- asesoramiento técnico para la protección y promoción de la nutrición así como la incorporación de consideraciones relativas a la nutrición y la seguridad alimentaria de los hogares en las intervenciones en respuesta a emergencias en el ámbito de la agricultura;
- capacitación del personal de la FAO en el sistema de comando de incidentes.

I4 – Los países en desarrollo de alto riesgo con poblaciones rurales vulnerables de magnitud considerable han mejorado los marcos de sus políticas y la capacidad institucional en relación con posibles situaciones de emergencia incorporando plenamente los sectores agrícolas, y las comunidades y los hogares de las zonas rurales en situación de riesgo adoptan sistemas mejorados de gestión agrícola, y de la tierra y el agua, para reducir dichos riesgos, mediante:

- asesoramiento técnico y sobre políticas para la integración de prácticas y principios de reducción de riesgos en las políticas y los programas sectoriales.

#### *Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico I*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
I1	X	X		X	X	X		
I2				X	X	X		X
I3				X	X	X	X	X
I4				X	X	X	X	

#### **Objetivo estratégico K – Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales**

##### *Cuestiones y desafíos*

31. Los hombres y las mujeres que viven en el medio rural desempeñan funciones diferentes y a su vez complementarias en la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en los ámbitos de la familia y la comunidad, aunque los patrones dominantes de desigualdad entre los hombres y las mujeres, así como el bajo nivel de empoderamiento de la mujer, siguen dificultando los avances en la lucha contra el hambre. La desigualdad de género se ha caracterizado como “una grave pérdida económica y social, además de (...) una injusticia y un obstáculo para la consecución de la seguridad alimentaria familiar y comunitaria”. Es necesario ayudar constantemente a los países a incorporar las cuestiones de género y mejorar su capacidad para analizar y abordar los desafíos de desarrollo y humanitarios relacionados con las cuestiones de género. Se insta también a la FAO a que asigne una elevada prioridad a las cuestiones de género en todos sus trabajos. La erradicación de la pobreza extrema y el hambre no se podrán lograr si no se ofrecen iguales oportunidades a hombres y mujeres y si las mujeres no disfrutaran del empoderamiento económico.

*Hipótesis y riesgos*

- El hecho de no comprender la utilidad de abordar las cuestiones de género para lograr los objetivos de desarrollo puede seguir siendo una deficiencia generalizada;
- el aumento de los precios de los alimentos puede afectar a las mujeres y los hombres de manera diferente;
- suficiente capacidad para hacer frente a las cuestiones de género, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas.

*Resultados de la Organización*

<b>Resultados de la Organización</b>	<b>Indicadores</b>
<p>K1 – La equidad entre hombres y mujeres de las zonas rurales se incorpora en las políticas y los programas conjuntos sobre seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo rural de las Naciones Unidas.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de asociaciones más eficaces en el sistema de las Naciones Unidas y con otras partes interesadas pertinentes.</li> <li>• Perfeccionamiento de los instrumentos y las metodologías existentes y utilización de los resultados de la investigación para informar enfoques comunes del sistema de las Naciones Unidas.</li> <li>• Prestación de asesoramiento técnico para promover la autonomía de las mujeres y reducir las desigualdades entre los sexos respecto del acceso a los recursos, los bienes, los servicios, el empleo y la adopción de decisiones en las zonas rurales y periurbanas.</li> </ul>	<p>K1.1 – La FAO planifica y realiza actividades conjuntas con al menos otro organismo de las Naciones Unidas en tres países, como mínimo, en los que se ejecutan programas unificados en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción”.</p> <p>K1.2 – Al menos dos nuevos instrumentos de políticas de todo el sistema de las Naciones Unidas abarcan esferas comprendidas en el mandato de la FAO.</p> <p>K1.3 – Instrumentos y metodologías elaborados por la FAO se adaptan y usan en la ejecución de los programas unificados en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción” en tres países como mínimo.</p> <p>K1.4 – Al menos una iniciativa en materia de seguridad alimentaria o agricultura basada en asesoramiento técnico de la FAO y encaminada a promover la autonomía de las mujeres rurales y su acceso en condiciones de igualdad a los recursos y la adopción de decisiones, en tres países, en los que se ejecutan programas unificados en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción”.</p>
<p>K2 – Los gobiernos cuentan con mayor capacidad para incorporar la igualdad entre los sexos en programas, proyectos y políticas relativos a la agricultura y el desarrollo rural.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y apoyo de formación para mejorar la capacidad de los gobiernos y otras partes interesadas en materia de investigación, formulación participativa de políticas y elaboración de programas.</li> <li>• Creación de capacidad para la recopilación, el análisis y la utilización de datos desglosados por sexo en la formulación de políticas.</li> <li>• Realización de investigaciones sobre nuevas cuestiones a fin de preparar y actualizar instrumentos de creación de capacidad.</li> </ul>	<p>K2.1 – Los encargados de la formulación de políticas y agentes de desarrollo realizan análisis socioeconómicos y de género basándose en los enfoques e instrumentos del ASEG y otros programas en seis países más.</p> <p>K2.2 – Los analistas de políticas agrícolas y estadísticos nacionales de al menos tres países producen, analizan y difunden datos desglosados por sexo basándose en capacitación proporcionada por la FAO.</p> <p>K2.3 – Se formula al menos una iniciativa, en la que se tengan en cuenta las cuestiones de género, sobre políticas de desarrollo agrícola y rural como resultado del apoyo de la FAO para la formación y creación de capacidad en cuatro países.</p> <p>K2.4 – Cuatro países elaboran sistemas para aplicar y medir las diferentes repercusiones de las</p>

Resultados de la Organización	Indicadores
	<p>políticas en función del sexo, incluso en grupos vulnerables y hogares encabezados por mujeres, como resultado del apoyo de la FAO para la formación y creación de capacidad.</p> <p>K2.5 – Se actualiza todo el material pertinente de creación de capacidad para incorporar los resultados de investigaciones, en las que se tengan en cuenta las diferencias de género, sobre cuestiones emergentes.</p>
<p>K3 – Se presta apoyo a los gobiernos en la formulación de políticas agrícolas y de desarrollo rural participativas, inclusivas y que atiendan a las cuestiones de género.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de apoyo técnico y asesoramiento sobre la formulación de políticas que tengan en cuenta las cuestiones de género, basándose en datos e información precisos desglosados por sexo.</li> <li>• Realización de un análisis de la situación teniendo en cuenta las cuestiones de género para crear un entendimiento común respecto de las medidas normativas.</li> <li>• Provisión de una plataforma para el diálogo, la promoción, la rendición de cuentas y la colaboración entre gobiernos y partes interesadas pertinentes.</li> <li>• Realización de investigaciones sobre nuevas cuestiones normativas para respaldar los procesos de formulación de políticas.</li> </ul>	<p>K3.1 – Los gobiernos de cuatro países utilizan datos desglosados por sexo y los resultados de investigaciones sobre género y empleo rural, cuestiones sanitarias como el VIH y el SIDA, la migración, el cambio climático y la bioenergía, para tomar decisiones normativas en la formulación de al menos una iniciativa de política agrícola que tenga en cuenta las cuestiones de género.</p> <p>K3.2 – Los gobiernos y las partes interesadas pertinentes de cuatro países realizan análisis de la situación teniendo en cuenta las cuestiones de género.</p> <p>K3.3 – La FAO facilita el diálogo sobre políticas entre los gobiernos y las partes interesadas pertinentes de cuatro países respecto de al menos una política de desarrollo agrícola y rural que tenga en cuenta las cuestiones de género para el final de 2011.</p>
<p>K4 – La Administración y el personal de la FAO demuestran su compromiso y capacidad de abordar las dimensiones de género en su trabajo.</p> <p><i>Instrumentos principales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y uso por las unidades técnicas de módulos de incorporación de las cuestiones de género basados en el enfoque del ASEG.</li> <li>• Mejora de la capacidad de análisis de cuestiones de género del personal de la FAO tanto en la Sede como en las oficinas exteriores utilizando módulos de incorporación de las cuestiones de género basados en el ASEG.</li> <li>• Nombramiento por las unidades técnicas de la FAO de personal superior como coordinadores de cuestiones de género, para demostrar un firme compromiso con la incorporación de las cuestiones de género.</li> <li>• Determinación de las consignaciones presupuestarias teniendo en cuenta el compromiso y los resultados en relación con los indicadores del Plan de acción.</li> </ul>	<p>K4.1 – Se revisa el Plan de acción sobre género y desarrollo para armonizarlo con el nuevo marco estratégico para el final de 2010, incorporando las enseñanzas extraídas del primer informe sobre la ejecución del actual Plan de acción sobre género y desarrollo.</p> <p>K4.2 – Las unidades técnicas de la FAO aplican y vigilan sus objetivos en relación con las cuestiones de género e informan al respecto.</p> <p>K4.3 – Todo el personal profesional de la Sede y las oficinas exteriores recibe capacitación en incorporación de las cuestiones de género.</p> <p>K4.4 – Todos los coordinadores de las cuestiones de género son de categoría suficientemente alta.</p>

*Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico K*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
K1	X	X		X	X		X	X
K2					X		X	X
K3		X		X	X		X	X
K4				X	X	X	X	X

**Objetivo estratégico L – Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural***Cuestiones y desafíos*

32. En los dos últimos decenios, la financiación de la agricultura ha disminuido drásticamente, tanto en términos relativos como absolutos. La proporción de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a la agricultura disminuyó del 18 % en 1979 al 3,5 % en 2004 y su cuantía, de aproximadamente 8 000 millones de USD en 1984 a 3 400 millones de USD en 2004. Para que las inversiones públicas y privadas en la agricultura y el desarrollo rural produzcan los mayores efectos posibles, se requieren una serie de condiciones: entre otras, políticas y estrategias adecuadas que creen un entorno favorable —especialmente para la inversión privada—, la formulación de programas y proyectos de inversión pública con arreglo a criterios actualizados, y el seguimiento y evaluación oportunos y exhaustivos de los resultados y las repercusiones. Es necesario realizar un análisis para justificar la viabilidad de las inversiones y para determinar los obstáculos a las opciones de inversión.

33. Al disponer de mayores cantidades de ayuda no vinculada de donantes, es necesario fortalecer la gestión financiera pública en el contexto de marcos de gasto a plazo medio, exámenes del gasto público y otros. Al aumentar también las cantidades invertidas en enfoques sectoriales, apoyo presupuestario directo y financiación colectiva, es necesario mejorar la eficacia de la ayuda de conformidad con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005) y el Programa de acción de Accra (2008). Es preciso asimismo mejorar el diseño de las operaciones de inversión concretas, y utilizar expertos nacionales en vez de internacionales en el proceso de elaboración de tal diseño. Dada la limitada financiación pública para la agricultura y el desarrollo rural, los fondos deben destinarse a los sectores fundamentales para aprovechar al máximo los recursos y atraer financiación del sector privado. Por último, es necesario potenciar en muchos países el seguimiento de los efectos producidos, así como la capacidad del personal de los ministerios y organismos que no forma parte del personal del proyecto.

*Hipótesis y riesgos*

34. En el ámbito externo más amplio, las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes: se mantiene a lo largo del tiempo el actual fuerte impulso favorable a la agricultura y el desarrollo rural a nivel nacional e internacional, de forma que las promesas (tanto de recursos presupuestarios como de la AOD) se traducen en inversiones efectivas en apoyo a la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza; los precios internacionales de productos básicos producidos en los países en desarrollo no deberían bajar drásticamente y se estabilizarían a un nivel suficiente para motivar a los pequeños productores y los inversores en agroempresas a incrementar la producción y elaboración locales de alimentos y reducir los niveles de pobreza; las distorsiones del mercado debido a las subvenciones agrícolas y los obstáculos no arancelarios al comercio existentes en los países de la OCDE habrán de reducirse sustancialmente con el tiempo; los países en desarrollo aplican políticas más decisivas para aprovechar las oportunidades de exportación, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de acción de Accra (2008) se ponen efectivamente en práctica, asegurando así la coherencia y las sinergias entre las diversas fuentes a favor de los países beneficiarios.

35. En el plano nacional, las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son que: los gobiernos cuentan con la competencia para realizar un programa de reforma económica que utilice recursos públicos para atraer inversiones privadas reduciendo al mismo tiempo los riesgos y los costos de transacción relativos a la inversión privada; los gobiernos disponen de la suficiente capacidad y de incentivos para gestionar con eficacia proyectos de inversión.

36. En el plano institucional (de la FAO y sus asociados) las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes: se dispone de suficiente flexibilidad respecto de la utilización de recursos para satisfacer las necesidades y solicitudes de inversión de carácter especial de los países; se cuenta con los recursos necesarios para respaldar las actividades de creación de capacidad en los países; y se dispone también de los conocimientos especializados, o puede dotarse de ellos a la Organización, para atender las prioridades de los países en materia de inversiones.

### *Resultados de la Organización*

L1 – Se elaboran y aplican políticas y estrategias nacionales y regionales de desarrollo agrícola y rural y de seguridad alimentaria para establecer las bases para una inversión más eficaz en la agricultura con fondos provenientes de los presupuestos nacionales, los asociados para el desarrollo y el sector privado mediante:

- la labor de promoción de la FAO y la prestación de servicios de expertos y de conocimientos técnicos especializados de la FAO en la formulación de los marcos de inversiones públicas;
- evaluaciones, asesoramiento en materia de políticas y apoyo técnico de la FAO sobre sistemas de información relativa a las agroempresas, indicadores del clima de inversión, asociaciones público-privado y sistemas de financiación rural.

L2 – Se fortalece la capacidad nacional para la planificación y ejecución de inversiones sostenibles en el sector de la agricultura y el desarrollo rural, mediante:

- actividades de creación de capacidad dirigidas por la FAO en gestión del ciclo de inversión y la elaboración y difusión de los productos de conocimientos correspondientes;
- intercambio de conocimientos y de enseñanzas extraídas del trabajo de evaluación de las IFI (ICR, PCR) y de otros estudios de evaluación regional y temática entre países, regiones y asociados financiadores.

L3 – Se formulan, aprueban, aplican y evalúan operaciones públicas nacionales eficientes de inversión en la agricultura y el desarrollo rural, mediante:

- la transmisión integrada a los Estados Miembros de los conocimientos especializados de la FAO sobre gestión técnica y del ciclo de inversión.

### *Funciones básicas aplicables al objetivo estratégico L*

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b - Información, conocimientos, estadísticas	c - Instrumentos internacionales	d - Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h - Asociaciones, alianzas
L1	X	X		X	X	X	X	X
L2		X			X		X	X
L3	X	X		X	X		X	X

#### **IV. Objetivos funcionales y resultados de la Organización**

37. De modo análogo en líneas generales a los objetivos estratégicos, la formulación detallada de los objetivos funcionales exige:

- la elaboración de las cuestiones y los desafíos que han de abordarse
- la determinación de las hipótesis y los riesgos
- la especificación de la mejora del rendimiento que deberá lograrse en relación con el resultado de la Organización aplicable
- la elaboración de objetivos e indicadores de la consecución de los resultados de la Organización.

38. Los actuales elementos del ME y del PPM incluyen un resumen de esta información en relación con cada uno de los objetivos funcionales. Se ha preparado un conjunto provisional de indicadores, referentes a los resultados, respecto del objetivo funcional Y, que se presenta en una matriz de resultados provisional.

#### **Objetivo funcional X – Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas**

##### *Cuestiones y desafíos*

39. Los órganos rectores y estatutarios deben recibir servicios eficaces y sus decisiones se deben aplicar de manera diligente y transparente. La función de promoción de la FAO, contemplada en sus *Textos fundamentales*, depende de que existan una cultura sólida de comunicación interna y una política y estrategia eficaces de comunicación externa. La FAO debe funcionar también en un medio complejo, realizando una amplia variedad de actividades, incluida la difusión de los conocimientos técnicos y los proyectos de campo y de emergencia. Las tareas interdisciplinarias se realizan en muchas ubicaciones diferentes (Sede, oficinas regionales, subregionales, en los países y de enlace), por lo que es necesario prestar atención a que las acciones sean coherentes, sin por ello menoscabar la autonomía y la capacidad de respuesta en todos los ámbitos.

40. Otros medios principales de acción deben basarse en un contexto de coherencia general y mejoramiento constante. La Organización participa en asociaciones con muchas otras entidades, especialmente las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esta participación trae consigo tanto oportunidades como desafíos de colaborar en la prestación de servicios más eficaces a los Estados Miembros en el marco de cooperación de las Naciones Unidas y de compartir servicios con la finalidad de reducir los costos administrativos.

41. Los programas y las operaciones de la FAO necesitan ser supervisados con objeto de ayudar a la Organización a lograr sus objetivos adoptando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, de control y de gobernanza interna. El fraude, la corrupción y la conducta insatisfactoria representan una grave amenaza para la aplicación eficaz de las políticas y los objetivos de la Organización. Un entorno de integridad en todas las operaciones de la Organización se promueve mediante la detección, investigación y prevención del fraude y de la conducta insatisfactoria, la utilización de las enseñanzas aprendidas y la introducción de cambios de procedimiento y de políticas para mejorar la integridad en el ámbito de la FAO.

##### *Hipótesis y riesgos*

- Compromiso constante de las partes interesadas para con la misión de la Organización, junto con un clima de transparencia y confianza entre los Estados Miembros y la Secretaría;
- el mismo nivel de confianza y transparencia debe existir en las relaciones con los asociados y las fuentes de financiación de los programas de campo;
- si bien la FAO está acostumbrada a la falta de previsibilidad de los fondos extrapresupuestarios, ello no deja de ser una limitación obvia.

## *Resultados de la Organización*

X1 – La dirección efectiva de la Organización se ejerce mediante la mejora de la gobernanza y la supervisión del trabajo de la FAO

X2 – La labor que realiza la Organización con el apoyo de todas sus fuentes de financiación se basa en un marco de resultados, con planes estratégicos y operacionales que tienen en cuenta los ámbitos mundial, regional, subregional y nacional, e incorporan las enseñanzas aprendidas. Los recursos se movilizan para apoyar los resultados planificados y los MNPMP.

X3 – Los directores identifican, planifican, dotan de recursos y promueven adecuadamente las oportunidades de añadir valor y multiplicar las sinergias mediante el trabajo y los enfoques interdisciplinarios.

X4 – Gracias a un planteamiento centrado y efectivo de la promoción y la comunicación a escala institucional, el problema del hambre ocupa un lugar prioritario en la escena internacional, por lo que se comprende mejor la necesidad de invertir en la agricultura y el sector rural y se incrementa la sensibilización respecto a las ventajas comparativas de la FAO.

X5 – Se establecen o se refuerzan las asociaciones y alianzas fundamentales con las partes interesadas principales a escala nacional, regional y mundial, gracias a la aportación de contribuciones sistemáticas y proactivas de la FAO a la coherencia y la coordinación de las políticas en todo el sistema de las Naciones Unidas.

X6 – Presencia efectiva y eficiente de la FAO y realización del programa en los ámbitos nacional, subregional y regional, de manera que se apoya la creación de capacidad y se abordan los retos humanitarios y del desarrollo mediante marcos de prioridades acordados conjuntamente y alineados con los programas de desarrollo respectivos y los compromisos mundiales de los Estados Miembros así como de sus organizaciones regionales, y armonizados con los enfoques comunes de las Naciones Unidas.

X7 – Se ha elaborado y aplicado una estrategia institucional de gestión del conocimiento y fortalecimiento de la capacidad a través de mecanismos interdepartamentales que tienen en cuenta los procesos que afectan a todo el sistema de las Naciones Unidas, con miras a apoyar a los Estados Miembros en sus actividades de desarrollo.

X8 – Se ha establecido una gobernanza efectiva de las tecnologías de la información (TI) y de la gestión de la información, y las soluciones y servicios de tecnologías y gestión de la información que agregan valor se han adaptado en función de las necesidades cambiantes de la Organización.

## **Objetivo funcional Y – Administración eficiente y efectiva**

### *Cuestiones y desafíos*

42. En cualquier institución, los servicios de gestión y administración deben cumplir los requisitos más exigentes de eficiencia y calidad. Es necesario disponer de líneas claras de autoridad, responsabilidad y transparencia, especialmente en un contexto en el que los recursos y las decisiones relativas a su uso se encuentran cada vez más descentralizados en las ubicaciones en las que se aplican los proyectos y programas. Como organización poseedora de saberes, la FAO debería ser capaz de atraer y retener una plantilla de personal altamente cualificado y bien motivado. Se espera que los resultados del examen exhaustivo en curso conduzcan a grandes cambios de las estructuras y sistemas de apoyo al funcionamiento de la Organización.

### *Hipótesis y riesgos*

43. Existen los siguientes riesgos: la falta de financiación de transición para cubrir los costos debidos a las mejoras de los servicios administrativos; las expectativas de cambio inmediato podrían menoscabar la capacidad de adaptación de la Organización; la resistencia al cambio que deriva de actitudes afianzadas y de la inercia burocrática.

*Resultados de la Organización*

<b>Resultados de la Organización</b>	<b>Indicadores</b>
Y1 – Aprobación de medidas financieras mejoradas para el registro del pasivo de la Organización con respecto al seguro médico después del cese en el servicio.	<p>Y1.1 – El pasivo después de la separación del servicio se registra en los estados financieros de la Organización, con arreglo a las valoraciones actuariales anuales externas para todos los períodos de presentación de informes, a partir del 1.º de enero de 2009.</p> <p>Y1.2 – Los Estados Miembros asignan recursos adicionales para reducir la diferencia entre el pasivo y los fondos disponibles.</p> <p>Y1.3 – Las asignaciones destinadas a la inversión para hacer frente al pasivo son coherentes con el perfil activo/pasivo.</p>
Y2 – Mejora de la presentación de informes financieros mediante la aplicación de normas internacionales de contabilidad que respaldan mejor la adopción de decisiones, la gestión y la rendición de cuentas financieras.	<p>Y2.1 – Los estados financieros de la Organización se ajustan a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y son certificadas como tales por la auditoría externa.</p> <p>Y2.2 – Información financiera más frecuente, más puntual y más pertinente para los administradores y los responsables del presupuesto.</p> <p>Y2.3 – Se proporciona mejor información financiera a los órganos rectores y en la presentación de informes a los donantes.</p>
Y3 – Fortalecimiento del marco de control interno para asegurar que los procesos administrativos, los reglamentos y procedimientos financieros sean pertinentes y útiles para una gestión eficaz y eficiente de los recursos.	<p>Y3.1 – Los procesos y procedimientos financieros y administrativos se abordan en forma eficaz en función de los costos y tales procesos y procedimientos se definen basándose en funciones y responsabilidades claras.</p> <p>Y3.2 – Se imparte capacitación a los responsables del presupuesto y el personal de apoyo en sus funciones y responsabilidades en relación con los procedimientos financieros.</p> <p>Y3.3 – Los procesos financieros y administrativos se actualizan de manera oportuna para reflejar los cambios en las actividades financieras de la Organización.</p>
Y4 – Elaboración de estrategias basadas en los resultados e impulsadas por la competencia para aplicarlas a la gestión de los recursos humanos.	<p>Y4.1 – Porcentaje de aumento en la comprensión y la aplicación de la gestión basada en los resultados (GBR) por parte del personal de campo y de la Sede (base de referencia actual: encuesta sobre la GBR en todas las categorías de personal).</p> <p>Y4.2 – Proporción de personal que cumple plenamente el ciclo de examen del sistema de gestión del rendimiento (PEMS) determinado</p>



Resultados de la Organización	Indicadores
	<p>por el número de exámenes de final de año.</p> <p>Y4.3 – Se han logrado los objetivos del Plan de Acción sobre Género relativos al número de mujeres en los grados superiores, así como de contrataciones.</p> <p>Y4.4 – Se han logrado los objetivos de representación geográfica.</p> <p>Y4.5 – Proporción de administradores que participan en el programa de liderazgo y que demuestra haber mejorado su capacidad de gestión y de liderazgo determinado por el ciclo de examen del PEMS.</p> <p>Y4.6 – Número de funcionarios que por rotación han pasado a nuevos lugares o puestos sobre la base del PEMS y las necesidades y/o incentivos de desarrollo de cada funcionario.</p>
<p>Y5 – Los servicios de apoyo administrativo y gerencial están orientados al destinatario y son oportunos y eficaces en función de los costos.</p>	<p>Y5.1 – Proporción de servicios prestados en el marco de acuerdos sobre el nivel de los servicios.</p> <p>Y5.2 – Relación entre el personal del Centro de Servicios Compartidos (CSC) y el número total de empleados a los que atiende.</p> <p>Y5.3 – Satisfacción de los clientes respecto a la puntualidad y la precisión de las operaciones realizadas por el Centro de Servicios Compartidos (CSC).</p> <p>Y5.4 – Satisfacción de los clientes respecto a los servicios de gestión de infraestructuras e instalaciones (limpieza, mantenimiento, comodidad general).</p> <p>Y5.5 – Puntualidad de respuesta a las solicitudes de disposiciones de adquisición de bienes.</p> <p>Y5.6 – Tiempo transcurrido entre el momento de publicación de un anuncio de vacante y la decisión de selección para las categorías profesional y superiores.</p> <p>Y5.7 – Se han revisado y simplificado los procedimientos administrativos de la sección del Manual y otros documentos que actualmente requieren más de dos etapas de examen/aprobación de transacciones.</p>

## V. Ámbitos prioritarios de repercusión

44. Para que el enfoque centrado en los resultados produzca las mayores repercusiones posibles, las contribuciones voluntarias deberán orientarse al logro de los resultados definidos en el PPM. En el plano nacional, la movilización de recursos se guía fundamentalmente por las prioridades de desarrollo de cada país establecidas en los MNPM, en apoyo de los resultados de la Organización (considerados como los efectos de la labor de la FAO) mediante fondos fiduciarios, la programación conjunta, el apoyo directo al presupuesto, etc. La movilización de recursos servirá además para respaldar los programas regionales.

45. Si bien no abarcan en absoluto todas las actividades de movilización de recursos, los ámbitos prioritarios de repercusión (APR) contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y los correspondientes resultados de la Organización acordados y permiten centrar cada uno de ellos o todo el conjunto. Por lo tanto:

- e) servirán para movilizar recursos de grupos de resultados prioritarios que podrían beneficiarse de financiación adicional, y en cuanto “buques insignia”, constituirán un instrumento de comunicación y promoción destinado a ayudar a captar recursos extrapresupuestarios y fomentar asociaciones para complementar las cuotas asignadas;
- f) permitirán, de forma progresiva una financiación conjunta y ligada menos rígidamente de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
- g) abordarán principalmente cuestiones prioritarias para los países en desarrollo, en particular en el ámbito del refuerzo de la capacidad y el logro de marcos adecuados para las políticas;
- h) facilitarán la supervisión por los órganos rectores de la utilización de recursos extrapresupuestarios en consonancia con las prioridades acordadas.

46. Los APR tienen una duración indicativa de unos cuatro años y podrán prorrogarse según sea necesario. Estarán respaldados por una estrategia e indicadores de resultados. Se revisarán cada bienio como parte del proceso de planificación a medio plazo y podrán suspenderse, ajustarse o añadirse en función de nuevas necesidades y de los resultados.

47. Con vistas a mejorar la participación de los Miembros y los donantes en el proceso de planificación, se celebrará una reunión informal bienal (que no será parte del ciclo de reuniones de los órganos rectores) de Miembros interesados y otras posibles fuentes de financiación extrapresupuestaria y colaboración, para intercambiar información sobre las necesidades de recursos extrapresupuestarios, especialmente en relación con los APR.

### *Posibles ámbitos prioritarios de repercusión*

48. En el recuadro que aparece a continuación se presenta una lista indicativa inicial de APR que podrían elaborarse en mayor medida en el PPM completo que examinarán los órganos rectores en 2009. Se han determinado sobre la base de los desafíos existentes o incipientes respecto de los cuales es preciso movilizar recursos extrapresupuestarios a fin de lograr resultados.

### *Posibles ámbitos prioritarios de repercusión*

- ***Medidas para lograr la seguridad alimentaria mundial en el contexto de la actual crisis alimentaria y de cambio climático:*** Refuerzo de la resistencia a largo plazo y contribución a la seguridad alimentaria mundial mediante medidas a corto, medio y largo plazo dentro del Marco Integral de Acción del sistema de las Naciones Unidas (CFA) sobre la crisis alimentaria mundial, apoyando el crecimiento sostenible de la producción de alimentos en los países en desarrollo, especialmente entre los pequeños agricultores, entre otros medios a través de la Iniciativa sobre el aumento acelerado de los precios de los alimentos (necesidades inmediatas) y el apoyo a los programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria.
- ***Prevención y reducción de los efectos negativos de las plagas transfronterizas de los animales y las plantas y las incidencias en materia de inocuidad alimentaria*** (impacto negativo en el plano económico, social y de la salud).

- **Fortalecimiento de la base de información para la ordenación forestal sostenible:** Fortalecimiento de la capacidad de los países en materia de ordenación de bosques y árboles sobre la base de información oportuna y fiable.
- **Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable** (FishCode – Coparticipación Global para la Pesca Responsable) con el fin de contribuir a garantizar una pesca y una acuicultura sostenibles como parte integrante de los sistemas de producción de alimentos y gestión de recursos a nivel nacional, regional y mundial, en particular por medio del refuerzo de la capacidad.
- **Hacer frente a la escasez de tierras y recursos hídricos:** Aumento de la capacidad para lograr mejorar la gobernanza y la ordenación de la tierra y los recursos hídricos, así como el acceso a los mismos, incluidas las repercusiones del cambio climático, con especial atención a África.
- **Información y estadísticas:** Refuerzo de la capacidad a escala nacional, regional y mundial para generar información y estadísticas fiables destinadas a mejorar las decisiones que se adoptan a nivel nacional y mundial en el ámbito de la agricultura y la lucha contra el hambre.
- **Establecimiento de normas y regulación:** Refuerzo de la capacidad a escala nacional y mundial para elaborar y aplicar reglamentos y normas haciendo hincapié en la capacidad y participación de los países en desarrollo (protección fitosanitaria, inocuidad de los alimentos, recursos genéticos).

## ***Anexo 2: Modificación de los Textos fundamentales: Lista indicativa de áreas del Plan inmediato de acción que exigirán modificaciones de los Textos fundamentales***

Esta lista indicativa, preparada con fines de referencia, se ha extraído de las matrices de medidas incluidas en el Plan inmediato de acción y debe considerarse en conjunción con dicho documento y a la luz del mismo. No es en absoluto exhaustiva y podría haber áreas que exijan modificaciones de los *Textos fundamentales* que no se hayan previsto de momento. Al mismo tiempo, no todos los aspectos enumerados entrañarán necesariamente cambios de los *Textos fundamentales*. Se prevé que los proyectos de enmiendas de los *Textos fundamentales* de la Organización necesarias para aplicar las medidas previstas en el Plan inmediato de acción serán sometidos a la aprobación de la Conferencia, en su período de sesiones de 2009, por el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la EEI basándose en propuestas preparadas por el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos y con el asesoramiento del Consejo, según convenga.

### **La expresión “órganos rectores”**

- 1) Se definirá la expresión “órganos rectores”, preferiblemente en los *Textos fundamentales*.

### **Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)**

- 2) Actuando fundamentalmente sobre la base de las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales, la Conferencia:
  - a) Examinará sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiará los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros).
  - b) Según sea necesario, tendrá en cuenta cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentará recomendaciones en dichos foros.
- 3) La Conferencia recibirá directamente (sin que pasen por el Consejo) las secciones pertinentes de los informes de los comités técnicos, las conferencias regionales y las reuniones ministeriales en las que se aborden cuestiones relacionadas con las políticas mundiales y los marcos internacionales (incluidos los tratados, las convenciones y los reglamentos).
- 4) La Conferencia se reunirá en el mes de junio del segundo año de cada bienio.
- 5) Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá un tema principal acordado por la propia Conferencia, normalmente por recomendación del Consejo.
- 6) La Conferencia considerará su programa directamente basándose en una recomendación del Consejo.

### **Consejo de la FAO**

- 7) El Consejo desempeñará las siguientes funciones de gobernanza con el apoyo del Comité del Programa y el Comité de Finanzas:
  - a) el papel principal en la definición y el asesoramiento sobre:
    - i) la planificación del trabajo y los indicadores de los resultados de los órganos rectores distintos de la Conferencia;
    - ii) seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores;
    - iii) estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;;
    - iv) el programa de trabajo general;
    - v) cambios organizativos importantes que no requieran modificaciones de los *Textos fundamentales* por parte de la Conferencia;
    - vi) recomendar a la Conferencia el tema y el programa de su período de sesiones. El Director General someterá a la consideración del Consejo las sugerencias que tenga sobre el programa de la Conferencia.
  - b) hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.

- c) supervisará la aplicación de las decisiones de gobernanza;
  - d) realizará una supervisión que garantice que:
    - i) la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal;
    - ii) se cuente con una auditoría y una supervisión de los aspectos éticos que sean transparentes, independientes y profesionales;
    - iii) haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización y su contribución a los resultados y repercusiones previstos;
    - iv) haya sistemas eficaces de presupuestación y gestión basadas en los resultados;
    - v) existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y la comunicación, contratación y compras, etc. que sean funcionales y adecuados para sus fines;
    - vi) los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización;
  - e) seguirá los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.
- 8) El Consejo dejará de examinar cuestiones de regulación y políticas a escala mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia).
- 9) El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y sus períodos de sesiones tendrán una duración variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio). En particular:
- a) se reunirá entre septiembre y noviembre del segundo año del bienio y decidirá los ajustes que sean necesarios en el programa y en la distribución del presupuesto para el bienio siguiente teniendo en cuenta la cuantía de las cuotas asignadas por la Conferencia y los recursos extrapresupuestarios disponibles;
  - b) celebrará una reunión breve (de dos días como mínimo) después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas;
  - c) celebrará un período de sesiones para preparar la Conferencia al menos con dos meses de antelación, para que puedan tenerse en cuenta sus recomendaciones, incluso la recomendación a la Conferencia sobre el programa final de su período de sesiones, para su aprobación.
- 10) El informe del Consejo constará de resoluciones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas).
- 11) El Consejo examinará el informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas.

### **Presidente Independiente del Consejo**

- 12) Especificar claramente las funciones y el papel activo de facilitación del Presidente del Independiente Consejo respecto a la gobernanza de la FAO, eliminando cualquier posible conflicto con la función directiva del Director General e incluyendo, además de la presidencia de las reuniones del Consejo, los siguientes cometidos:
- a) actuar como honrado intermediario para alcanzar consensos entre los miembros sobre cuestiones controvertidas;
  - b) estar en contacto con los Presidentes de los Comités de Finanzas y del Programa así como del CCLM respecto de sus programas de trabajo y, según proceda, con los presidentes de los comités técnicos y las conferencias regionales, asistiendo normalmente a los períodos de sesiones de los Comités de Finanzas y del Programa y las reuniones de las conferencias regionales;
  - c) cuándo y cómo el Presidente Independiente del Consejo lo considere útil, podrá convocar reuniones consultivas de los representantes de los grupos regionales sobre cualquier asunto de naturaleza administrativa y organizativa referente a la preparación y desarrollo de un período de sesiones;
  - d) actuar de enlace con la Administración superior de la FAO en relación con las preocupaciones de los Miembros, expresadas a través del Consejo y sus Comités de Finanzas y del Programa así como de las conferencias regionales;
  - e) garantizar que el Consejo esté al tanto de los acontecimientos en otros foros de importancia para el mandato de la FAO y que se mantenga un diálogo con otros órganos rectores, según proceda, en

particular los órganos rectores de los organismos para la agricultura y la alimentación con sede en Roma;

- f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los miembros de la gobernanza de FAO.

13) Los *Textos fundamentales* también especificarán:

- a) las cualificaciones (competencias) deseables para el Presidente Independiente que establecerá el Comité de la Conferencia con el asesoramiento del CCLM y serán aprobadas por la Conferencia en 2009;
- b) que el Presidente Independiente deberá estar presente en Roma para todos los períodos de sesiones del Consejo y que normalmente es de prever que pase por lo menos de seis a ocho meses al año en Roma.

### **Comités del Programa y de Finanzas**

14) Las funciones del Comité del Programa se centrarán en las prioridades del programa, la estrategia, el presupuesto y la evaluación e incluirán también: la consideración de los trabajos de campo y descentralizados, las prioridades que debe abordar la Organización con miras a fomentar la coherencia global de las políticas y la reglamentación, y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones respecto del trabajo técnico.

15) El Comité de Finanzas se ocupará de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas, con inclusión de las políticas y el presupuesto para estos ámbitos de actividad, y se convertirá en un Comité de Finanzas y Administración.

16) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de duración variable según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto (con un número mínimo de períodos de sesiones de cuatro por bienio normalmente).

17) Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas. Los debates tendrán lugar en sesión conjunta siempre que los debates o las contribuciones de los dos comités se superpongan o tengan un marcado carácter complementario.

18) Ambos comités deberán hacer recomendaciones claras y prestar mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica. El Comité del Programa y el Comité de Finanzas harán recomendaciones claras respecto de las cuestiones que el Consejo deba considerar a fin de formular su recomendación a la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.

19) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.

20) Los miembros de ambos comités serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones técnicas necesarias, y:

- a) los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones individuales y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país (en caso de que una presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por dicho Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);
- b) el número de miembros de cada Comité se incrementará, además del Presidente, a 12 representantes, teniendo cada región derecho hasta a dos representantes en el caso de África, América Latina y el Caribe, Asia, el Cercano Oriente y Europa, y a un representante en el caso de América del Norte y el Pacífico Sudoccidental designados por la región en cuestión y confirmados por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante su mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar);
- c) En las sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin voz ni voto.

## **Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM)**

### 21) Composición:

- a) Los miembros serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones jurídicas necesarias, y;
- b) el presidente será elegido entre los miembros del CCLM por el Consejo sobre la base de sus méritos personales (en caso de que la presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por el Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);
- c) el Comité contará con siete miembros y cada región tendrá derecho a un miembro, designado por la misma y confirmado por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros en determinadas reuniones o durante el mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar).

22) En los períodos de sesiones del CCLM podrán participar observadores sin voz ni voto.

## **Conferencias regionales**

23) Las conferencias regionales pasarán a ser comités de la Conferencia de la FAO.

### 24) Sus funciones comprenderán lo siguiente:

- a) elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación; presentarán su informe a la Conferencia de la FAO;
- b) examinar el programa de la FAO para la región y sobre el programa general de la Organización en lo tocante a la región y prestar asesoramiento al respecto presentando su informe al Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas.

25) Las conferencias regionales serán convocadas normalmente una vez por bienio por decisión de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, las fechas y la duración de la Conferencia en cuestión y la necesidad de celebrarla.

26) Cada Conferencia Regional nombrará un relator. el presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator en su defecto, presentará al Consejo y a la Conferencia de la FAO el informe de la conferencia regional (que será examinado también por los Comités del Programa y de Finanzas, según proceda) en consonancia con el nuevo ciclo de supervisión y adopción de decisiones por los órganos rectores en relación con el proceso de programación y presupuestación.

## **Comités técnicos**

27) Los comités informarán al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias respecto de los programas, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales, y pasarán a ser comités de la Conferencia de la FAO.

28) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia.

29) Los comités técnicos se reunirán con mayor flexibilidad en lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades, y normalmente una vez por bienio. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin.

30) El presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración.

31) El Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería.

## Reuniones ministeriales

32) La Conferencia o el Consejo podrán convocar reuniones ministeriales cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o mayor resonancia. Normalmente los informes de las reuniones ministeriales serán considerados directamente por la Conferencia.

## Órganos estatutarios y convenios

33) Las conferencias de las partes en tratados, convenios y acuerdos como el Codex y la CIPF (incorporadas en el marco de los estatutos de la FAO) podrán señalar cuestiones a la atención del Consejo y de la Conferencia por conducto del comité técnico competente (cambio en los *Textos fundamentales*).

34) Los órganos estatutarios, convenios, etc. rendirán cuentas al Consejo y la Conferencia de la FAO por el uso de aquella parte de su financiación que proceda de las cuotas asignadas de la FAO.

## Aumento de la eficacia de los órganos rectores de la FAO

35) El Consejo, los Comités del Programa y de Finanzas, el CCLM, las Conferencias Regionales y los comités técnicos tomarán cada uno las iniciativas siguientes:

- a) prepararán un programa de trabajo plurianual de una duración mínima de cuatro años, una vez por bienio, que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de notificación respectivas);
- b) prepararán un informe sobre sus progresos en relación con el programa de trabajo una vez cada dos años destinado también al examen del Consejo o de la Conferencia.

## Evaluación

36) Las disposiciones sobre evaluación aprobadas por el Consejo en una Carta se reflejarán en los *Textos fundamentales*.

## Auditoría

37) El Comité de Auditoría será nombrado por el Director General y estará integrado exclusivamente por miembros externos, seleccionados por el Consejo previa recomendación del Comité de Finanzas. El Comité presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.

38) El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General, además de las auditorías realizadas periódicamente por el Inspector General.

## El Director General

39) Con el fin de promover la transparencia y la comunicación, el Director General informará al Consejo y a la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, con los que también dialogará, sobre:

- a) las prioridades del Marco estratégico y el Plan a plazo medio;
- b) los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos;
- c) el rendimiento anual y bienal.

40) En los *Textos fundamentales* se estipulará que, de conformidad con el principio acordado de delegación de autoridad en el nivel más bajo apropiado, el Director General podrá delegar la autoridad y responsabilidad finales por áreas específicas de trabajo y acción en oficiales designados y dicha delegación se reflejará en el Manual de la FAO y las descripciones de los puestos publicadas.



- 41) Los candidatos al cargo de Director General:
- a) se dirigirán a la Conferencia en la que vayan a celebrarse las elecciones. Los Miembros tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO);
  - b) se dirigirán al Consejo de la FAO en uno de sus períodos de sesiones no menos de 60 días antes de la Conferencia en la que vayan a celebrarse las elecciones. En dicho período de sesiones, los miembros y observadores del Consejo tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (la reunión con los candidatos tiene fines informativos únicamente y no se formularán recomendaciones ni se extraerán conclusiones del debate; los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).
- 42) El plazo para que los Estados Miembros presenten candidatos al cargo de Director General se cerrará al menos 60 días antes del período de sesiones del Consejo mencionado *supra*.
- 43) Cuando el puesto de Director General esté por quedar vacante, se anunciará no menos de 12 meses antes del cierre del plazo para la presentación de candidaturas, haciendo presente que la responsabilidad de la presentación de las candidaturas corresponde plenamente a los Estados Miembros.
- 44) La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación.
- 45) Se modificará el mandato del Director General, que se reducirá a cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más.

#### **Programación, presupuestación y movilización de recursos**

- 46) Documentación sobre el programa y el presupuesto que se puede presentar:
- a) Marco estratégico con un plazo de 10 a 15 años, revisado cada cuatro años;
  - b) Plan a plazo medio válido por cuatro años revisado cada bienio;
  - c) Programa de Trabajo y Presupuesto, que abarcará dos años y se revisará cada bienio;
  - d) informe sobre la gestión basada en los resultados y los resultados de la ejecución, correspondiente a un bienio, que se examinará al final de este.
- 47) Papel de cada órgano rector:
- a) la Conferencia se reunirá en el mes de junio del segundo año de cada bienio y tomará la decisión final sobre el programa y la cuantía del presupuesto (marco de resultados) para el bienio sucesivo;
  - b) el Consejo:
    - i) se reunirá al menos dos meses antes de la Conferencia y hará una recomendación clara a la Conferencia, para su consideración, sobre el programa y la cuantía del presupuesto para el bienio sucesivo;
    - ii) se reunirá en el mes de noviembre del segundo año del bienio y decidirá los ajustes que sean necesarios en el programa y en la distribución del presupuesto para el bienio siguiente teniendo en cuenta la cuantía de las cuotas asignadas por la Conferencia y los recursos extrapresupuestarios disponibles;
  - c) el Comité del Programa y el Comité de Finanzas harán recomendaciones claras respecto de las cuestiones que el Consejo deba considerar a fin de formular su recomendación a la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.
- 48) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa
- 49) Para las transferencias entre capítulos que afecten a los programas técnicos de la Organización será precisa una recomendación del Comité del Programa, así como del Comité de Finanzas; las transferencias serán aprobadas normalmente por el Consejo, que en el futuro celebrará un período de sesiones breve tras los períodos de sesiones de los citados comités.

50) Además de las disposiciones vigentes sobre el arrastre de fondos en relación con la Cuenta de gastos de capital y el PCT, permitir que se arrastre de un bienio a otro hasta el 5 % del presupuesto financiado mediante las cuotas asignadas.

51) Retrasos en los pagos y cuotas atrasadas:

- a) examen anual por el Consejo de la situación relativa a los retrasos en los pagos y las cuotas atrasadas basándose en un informe elaborado por el Comité de Finanzas;
- b) publicación de información en un lugar destacado del sitio web público de la FAO sobre la situación de los pagos (puntuales, retrasados y cuotas atrasadas) por país.

### *Anexo 3: Informe sobre los progresos hechos por la Administración durante 2008 en relación con la “acción temprana” para el seguimiento de la EEI*

(Documento de la Administración de la FAO)

1) Por “acción temprana” se entiende el conjunto de actividades que el Director General está autorizado a realizar antes de que los órganos rectores lleven a cabo un examen completo del proyecto de Plan inmediato de acción (PIA). La Administración ha concedido cuidadosa atención a todas estas actividades para contribuir a dar impulso al seguimiento de la EEI. Estas actividades exigen comunicación y consultas, la creación de confianza y la participación de los grupos de trabajo, los órganos de representación del personal y el personal en general. Algunas de ellas también requieren la modificación de procedimientos, la reprogramación de sistemas informáticos, la participación de consultores expertos, la capacitación del personal y el ensayo y la experimentación de nuevos procesos. A pesar de estos obstáculos, el 80 % de las 117 medidas comprendidas en la acción temprana o bien ha sido completado (27 %) o bien progresa normalmente (53 %) dentro del plazo de ejecución previsto, mientras que la ejecución del restante 20 % está experimentando retrasos o se encuentra en suspenso, debido a la falta de financiación u otras razones. Las medidas que no se completen antes de la Conferencia de 2008 se incluirán en el PIA, junto con las medidas de la Administración derivadas del examen exhaustivo. A continuación se presenta un resumen de la situación de la acción temprana.

2) Las mejoras de la **administración**, como se destacó en el informe de la EEI, comprenden actividades que puede iniciar el Director General. La primera gran actividad fue poner en marcha un examen exhaustivo de los servicios administrativos y de apoyo. En mayo de 2008 se seleccionó una empresa de consultoría para que llevara a cabo el examen. El producto de la primera fase del examen es un modelo operativo de alto nivel para la realización de los productos de la Organización en la Sede y las oficinas descentralizadas, que se presentó a finales de septiembre de 2008. Tras el examen de este modelo por parte de la Administración y los órganos rectores, la empresa de consultoría proseguirá con la segunda fase para refinar el modelo, proporcionar más detalles acerca de las implicaciones de índole organizativa, preparar proyectos para aplicar los cambios necesarios y evaluar de manera más detallada los costos y los ahorros.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Examen exhaustivo (dos fases)	La primera fase (modelo operativo de alto nivel) ha sido completada en el plazo fijado y el modelo está siendo examinado por la Administración.
	La segunda fase (elaboración del modelo detallado) debe comenzar a mediados de octubre de 2008 y concluir en abril de 2009.

3) En el área de los *recursos humanos*, el equipo de la EEI recomendó que la Organización integrase la contratación, el perfeccionamiento del personal y los criterios de promoción en un marco coherente de políticas de recursos humanos. En abril de 2008 se presentaron al Grupo de trabajo una estrategia y una política de gestión de los recursos humanos, y ya se han introducido o se están introduciendo diversas medidas:

- el nombramiento de los oficiales de categoría profesional y los profesionales de contratación nacional pasó a ser responsabilidad de los jefes de departamento y de las oficinas regionales e independientes desde abril de 2008;
- se está probando un enfoque integral de la gestión del rendimiento que vincula el plan de trabajo de cada funcionario con los objetivos de la Organización y es esencial para la gestión basada en los resultados. El enfoque se está introduciendo en toda la Organización desde el nivel del Director General Adjunto para abajo;
- se ha elaborado un plan de acción sobre el género en los recursos humanos que integra la contratación y la retención de funcionarias, con políticas tales como favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida privada;
- se ha elaborado un documento sobre políticas para la introducción de un Programa de profesionales subalternos que se está revisando actualmente en el seno de la Organización;

- se ha elaborado también una política de rotación del personal que está siendo sometida a examen interno actualmente;
- se han redistribuido los recursos disponibles para capacitación, de conformidad con la recomendación derivada de la EEI, a fin de dirigir los recursos de capacitación al perfeccionamiento de la aptitud del personal para determinar y supervisar los efectos y resultados;
- el Centro de perfeccionamiento del personal directivo de la FAO, el FIDA y el PMA se ampliará a partir de 2008 para abarcar al personal de categoría inferior a la de director (D-) que tiene responsabilidades de gestión.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Nombramiento de los oficiales de categoría profesional y los profesionales de contratación nacional	Delegada en los jefes de departamento y de las oficinas en abril de 2008.
Enfoque integral de la gestión del rendimiento	La aplicación con carácter experimental comenzó en abril de 2008. Se prevé que el despliegue progresivo en toda la Organización comenzará a mediados de 2009.
Plan de acción sobre género	El proyecto de plan está siendo examinado tras la celebración de consultas preliminares con las partes interesadas.
Programa de profesionales subalternos	Se ha redactado la política, que está siendo revisada en el seno de la Organización.
Política de rotación del personal	Se ha redactado la política, que está siendo revisada en el seno de la Organización.
Distribución de los fondos para capacitación	Se han redistribuido los fondos destinados a la capacitación, de conformidad con la recomendación derivada de la EEI.
Centro de perfeccionamiento del personal directivo	Se ha ampliado el programa para abarcar al personal de categoría inferior a la de director que tiene responsabilidades de gestión.

4) En el área de las *finanzas*, la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) se reconoció como un requisito para la armonización y reforma de los métodos de trabajo en el sistema de las Naciones Unidas y servirá para mejorar la eficacia de la contabilidad financiera, la gestión financiera y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. La Administración ha reconocido que los plazos del proyecto dependerán significativamente de la disponibilidad de los recursos humanos internos necesarios en toda la FAO durante el período 2008-09, en un contexto de competencia entre diversas iniciativas importantes de toda la Organización. Consciente de este riesgo, la Junta del proyecto relativo a las NICSP está considerando actualmente si será posible lograr el cumplimiento inicial de las NICSP para 2010, esto es, en el plazo originalmente fijado.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Adopción de las NICSP	En curso; el plazo original de aplicación (2010) está siendo revisado actualmente por la Junta del proyecto, debido a la competencia entre varias iniciativas de toda la Organización.
Propuestas de arrastre de fondos	En curso; en su 123.º período de sesiones, celebrado en octubre de 2008, el Comité de Finanzas apoyó en principio un mecanismo de arrastre que permita reducir los riesgos de gestión financiera asociados con los ingresos en concepto de gastos de apoyo y pidió a la Secretaría que sometiera a su consideración, en su período de sesiones de mayo, una propuesta al respecto.
Continuación de la financiación de las obligaciones a largo plazo relativas a las prestaciones después del cese en el servicio	En curso; se han presentado al Comité de Finanzas informes actualizados sobre las obligaciones de la Organización relativas a las prestaciones del personal tras el cese en el servicio y el déficit de financiación. El

	Comité de Finanzas revisará la valoración actuarial de 2008 en su período de sesiones de mayo de 2009 y presentará al Consejo su recomendación sobre la financiación en 2010-11 de las obligaciones de la Organización relativas a las prestaciones tras el cese en el servicio.
--	--

5) El ***cambio de cultura*** es un área a la que se presta especial atención; se contrató a un consultor para que asesorara a la Organización sobre el proceso. Un asesor externo facilita el trabajo del Equipo del cambio, formado en septiembre de 2008.

<b><i>ACCIÓN</i></b>	<b><i>SITUACIÓN</i></b>
Proceso de cambio de cultura	El Equipo del cambio fue creado en septiembre de 2008 y ha comenzado su trabajo.

6) Las medidas tempranas relacionadas con ***la visión de la FAO y las prioridades programáticas*** han conducido a la preparación de un marco integrado de gestión basada en los resultados que hace que la Organización pase de centrar su atención en lo que tiene intención de hacer con las cuotas asignadas a centrarla en lo que pretende lograr mediante la utilización de las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios. El marco proporciona una base sólida para la “reforma con crecimiento”, al fijar prioridades y centrar el trabajo en función de las necesidades de los Miembros, y aclara las relaciones entre medios y fines que permitirán a la FAO contribuir a la consecución de las repercusiones acordadas en los Estados Miembros, mediante una jerarquía de metas mundiales, objetivos estratégicos y resultados de la Organización, junto con las funciones básicas que representan los medios fundamentales de acción que debe usar la FAO para lograr los resultados, basándose en las ventajas comparativas de la Organización.

7) La Administración ha respaldado activamente las deliberaciones acerca de ***la sustancia de la jerarquía de resultados*** a través de la preparación de breves proyectos de documentos sobre estrategia que abarcan cuestiones como los cultivos, la ganadería, la pesca, la silvicultura, la creación de capacidad, la gestión basada en los resultados, la movilización de recursos, las asociaciones, la gestión de los conocimientos, la promoción y la comunicación, los datos y las estadísticas básicos, el apoyo a las inversiones, las emergencias y la rehabilitación, la asistencia a políticas y estrategias y a las políticas económicas, sociales y alimentarias y nutricionales, la incorporación global de la perspectiva de género y la potenciación del papel de la mujer, el medio ambiente, el cambio climático y la gestión de los recursos naturales. Esto ha permitido al Comité de la Conferencia recomendar la aprobación del marco integrado de gestión basada en los resultados y de tres metas mundiales, así como la aprobación en principio de 11 objetivos estratégicos, dos objetivos funcionales y ocho funciones básicas.

8) Se están elaborando documentos sobre estrategia más amplios para facilitar la preparación del Plan a plazo medio (PPM) completo en 2009. En lo que respecta a las ***funciones básicas***, entre esas estrategias cabe señalar: una estrategia para reforzar los datos y las estadísticas básicos teniendo en cuenta la reciente evaluación independiente del trabajo de la FAO en esta área; una estrategia en materia de asociaciones que proporcione directrices a las unidades y a los socios de la FAO y que se centre en las enseñanzas extraídas de los acuerdos de colaboración existentes y los factores que contribuyen a la eficacia de las asociaciones; una estrategia institucional de gestión de los conocimientos de la Organización, con los Estados Miembros y los socios externos; una nueva estrategia y política de comunicación y promoción institucional de la FAO.

9) En lo que respecta a la elaboración de los ***objetivos estratégicos*** y los ***resultados de la Organización*** subyacentes, el proceso de planificación estratégica en relación con la pesca y acuicultura está avanzando en 2008 según lo planificado y se ha elaborado también en 2008 un proyecto revisado de estrategia forestal de la FAO. La elaboración de programas intersectoriales sobre cambio climático, seguimiento y evaluación ambientales y bioenergía ha comenzado este año, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas. Se está preparando una estrategia de apoyo a la inversión, que requiere la realización de consultas con todas las partes interesadas y la identificación de nuevas áreas de trabajo. Todos los proyectos piloto relacionados con el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) se suprimirán gradualmente en 2008 y el apoyo pasará a centrarse en programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria más amplios. Se ha incrementado la proporción de los recursos centrales destinada a la incorporación de las

cuestiones de género y la potenciación del papel de la mujer. Las tareas relacionadas con la nutrición han dejado de centrarse en el ámbito comunitario y han pasado a orientarse a la creación de capacidad institucional y la integración de las políticas sobre nutrición en las políticas alimentarias y agrícolas. Se han tomado las primeras medidas para forjar un nuevo mecanismo de cooperación para el trabajo conjunto con el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Marco integrado de programación basada en los resultados	El marco fue aprobado en principio por el CoC-EEI y está pendiente de ratificación por parte de la Conferencia de 2008.
Funciones básicas	Fueron aprobados en principio por el CoC-EEI y están pendientes de ratificación por parte de la Conferencia de 2008. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009.
Objetivos estratégicos y objetivos funcionales	Fueron aprobados en principio por el CoC-EEI y están pendientes de ratificación por parte de la Conferencia de 2008. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009.
Resultados de la Organización	Se ha avanzado significativamente en la definición de los resultados, sus metas e indicadores. Deberán elaborarse en mayor grado y finalizarse para la Conferencia de 2009 como parte del PPM para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) para 2010-11.
Nuevo mecanismo de cooperación para el trabajo conjunto con el OIEA	Deberá finalizarse durante 2009 al preparar y acordar el PPM para 2010-13 completo y el PTP para 2010-11.

10) En lo que respecta a la ***colaboración con asociados externos y del sistema de las Naciones Unidas***, se están preparando proyectos de estrategias relativas a las asociaciones con las Naciones Unidas y la colaboración entre los tres organismos con sede en Roma. Entre las tareas adicionales, cabe señalar la colaboración con la sociedad civil y el sector privado, el Banco Mundial y las instituciones financieras internacionales (IFI), el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAl) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE). Todas estas estrategias se basan en la estrategia institucional en materia de asociaciones.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Asociaciones con las Naciones Unidas	Se está preparando una estrategia.
Colaboración con los organismos con sede en Roma	Se está preparando una estrategia conjunta.

11) En lo que respecta al ***apoyo a los países en desarrollo***, se ha concedido mayor atención y prioridad a los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) de los países menos adelantados (PMA) de África. En los ocho países donde se han llevado a cabo programas unificados experimentales en el contexto de la iniciativa “Unidos en la acción”, los MNPMP se han preparado con la participación activa de agentes gubernamentales y no gubernamentales y de asociados para el desarrollo y se han integrado en el proceso común del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). En 2009 se completará una evaluación de los MNPMP. Está en curso la preparación de los marcos de prioridades nacionales y subregionales y los correspondientes programas de trabajo de los equipos multidisciplinarios subregionales. También está en curso la revisión de las directrices para los MNPMP y los procedimientos para la formulación, la gestión, la coordinación y el seguimiento de los MNPMP, con la finalidad de que reflejen el nuevo entorno en el que se proporciona la ayuda y las modalidades de trabajo en el ámbito nacional. Se han impartido sesiones de capacitación dirigidas a los FAOR y a los funcionarios de las oficinas descentralizadas, y la descentralización de la administración del Programa de Cooperación Técnica (PCT) avanza gracias al desarrollo de procedimientos y directrices y la prestación de capacitación.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
MNPMP de los PMA de África	En curso; se han completado los MNPMP de cinco PMA de África y han finalizado recientemente las tareas preparatorias en otros 12 países de esta categoría, a fecha de septiembre de 2008.
Preparación de marcos de prioridades nacionales y subregionales	Se está prestando apoyo a más países. Se prepararán MNPMP en alrededor de 25 países en 2008. La colaboración con los FAOR interesados está en marcha. En junio de 2008 se inició la formulación de un MNPMP regional para la región del Pacífico.
Descentralización de la administración del PCT	Con sujeción a la aprobación por parte de la Conferencia en noviembre del sistema diseñado para las asignaciones regionales del PCT y para la gestión de dichas asignaciones, las asignaciones regionales se introducirán a partir del PTP para 2010-11. Las nuevas disposiciones para la aprobación de proyectos individuales se introducirán progresivamente durante 2009, junto con la elaboración de procedimientos y directrices, el refuerzo de determinadas oficinas descentralizadas y la realización de un programa de capacitación.
Países en los que se han llevado a cabo los programas unificados experimentales	En curso. En los ocho países en los que se ha llevado a cabo un programa experimental unificado, los MNPMP se han preparado bajo la dirección del FAOR (excepto en Albania, donde la FAO no es un organismo residente y la dirección ha sido asumida por la Oficina subregional y la Sede) con la participación activa de los gobiernos, agentes no gubernamentales y asociados para el desarrollo, y se han integrado en el proceso común. El proceso continúa en el contexto del MANUD para 2008 junto con capacitación y la preparación para la programación conjunta.

12) En lo que respecta a ***la gobernanza y la supervisión***, la Oficina del Inspector General (AUD) realizará una evaluación amplia del enfoque de la gestión de riesgos aplicado actualmente en la Organización. El Comité de Auditoría se renovó en 2008 y actualmente está integrado por miembros externos únicamente. En 2007 se llevó a cabo un examen colegiado externo de la función de auditoría interna, que se volverá a realizar cada cinco años. Tras su revisión por el Comité de Finanzas en octubre de 2008, se aprobará una Carta revisada para la AUD, en la que se aclare la cuestión del acceso directo del Inspector General al Comité de Finanzas. El Comité del Programa examinó en octubre de 2008 un proyecto de Carta de la Oficina de Evaluación, que será revisado para que el Comité lo examine nuevamente en su próximo período de sesiones, en el que se establecen el marco de políticas y las disposiciones institucionales para que la Oficina de Evaluación de la FAO sea independiente desde el punto de vista operacional. Con sujeción a la aprobación de la Conferencia de 2008, se creará un puesto de Oficial de ética en 2009, como parte de la reestructuración de la Sede. Desde 2006 se han elaborado planes plurianuales eslabonados de evaluación, que garantizan que la evaluación satisfaga las necesidades de los órganos rectores y de la Administración y cubra todas las áreas importantes de trabajo y las áreas de mayor riesgo. El Director General continuará organizando seminarios interactivos sobre cuestiones clave de gran interés para los Miembros.

<i><b>ACCIÓN</b></i>	<i><b>SITUACIÓN</b></i>
Comité de Auditoría	Ejecutada.
Examen colegiado externo	Ejecutada.
Carta para la AUD	Se revisó el proyecto de Carta y se presentó al Comité de Finanzas en octubre de 2008.
Carta para la Oficina de Evaluación	El proyecto de Carta se presentó al Comité del Programa en octubre de 2008; el Comité considerará el proyecto revisado en 2009.
Creación de un puesto de Oficial de ética	La Administración ha convenido en crear el puesto de Oficial de

	ética. La Oficina Jurídica (LEG) y la AUD están preparando las atribuciones del puesto.
Evaluación amplia del enfoque actual de la gestión de riesgos de la Organización	El contrato para la empresa de gestión de riesgos se encuentra en la última fase de aprobación. La empresa de consultoría debería comenzar la revisión antes del final de 2008.
Planes plurianuales eslabonados de evaluación	Se preparó un Plan de trabajo eslabonado indicativo relativo a las evaluaciones de estrategias y programas en 2009-2010 que se presentó al Comité del Programa en octubre de 2008.

### **Ahorros por eficiencia**

13) La Administración ha adoptado también diversas medidas urgentes de conformidad con las consignaciones presupuestarias para 2008-09 aprobadas por la Conferencia en noviembre de 2007, con arreglo a las cuales se preveía que sería necesario lograr ahorros y aumentos de la eficiencia por valor de 22,1 millones de USD (además de los 13,3 millones de USD en concepto de eficiencias ya previstos en el PTP) en la ejecución del Programa de Trabajo durante el bienio. A fin de fomentar propuestas creativas y proporcionar capital inicial para el desarrollo de ideas nuevas y prometedoras, se han establecido un fondo para la innovación y un plan de incentivos financieros. Como se informó al Comité de Finanzas en mayo de 2008 (documento FC 122/12), las unidades de la FAO han propuesto enfoques innovadores que generarán ahorros y aumentos de la eficiencia por valor de 18,1 millones de USD *por bienio* en las cinco áreas generales que se indican más adelante, mientras que los restantes 4 millones de USD necesarios para alcanzar la cifra de 22,1 millones de USD se determinarán a lo largo del bienio, en particular mediante el examen exhaustivo.

- *Reducción del costo de los insumos* (5,9 millones de USD), mediante, entre otras cosas: la reducción del costo de los viajes gracias a un contrato más favorable para la obtención de los servicios pertinentes; la reducción del costo de las prestaciones relacionadas con los viajes a que tiene derecho el personal; la transferencia de la función de auditoría local; la reducción de los costos de las telecomunicaciones mediante el uso de nuevas tecnologías; la reducción del costo del software institucional y de escritorio en el marco de un nuevo contrato de licencia empresarial; el aumento de la proporción de documentos de reuniones y publicaciones distribuidos por medios electrónicos; la reducción de las cuentas de electricidad mediante una licitación interinstitucional.
- *Agilización de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional* (1,7 millones de USD) mediante, entre otras cosas: la reducción en un día de la duración de los períodos de sesiones del Consejo y la reducción de los costos de almacenamiento externo.
- *Desjerarquización selectiva* (3 millones de USD), con arreglo a la cual se han seleccionado 13 puestos de la categoría de director en la Sede que se suprimirán o cuyo nivel se rebajará mediante la agrupación y reorganización de las actuales esferas de trabajo.
- *Ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos* (5,2 millones de USD), con la finalidad de aumentar la proporción de personal no perteneciente a la plantilla que se emplea para la ejecución del Programa de Trabajo, mediante la identificación de 19 puestos de personal profesional y de servicios generales que se suprimirán o cuyo nivel se rebajará en ámbitos en los que se pueden proporcionar servicios análogos a un precio inferior con personal no funcionario.
- *Aumento de la base de financiación del PTP* (2,3 millones de USD) mediante recursos extrapresupuestarios adicionales, a través de: la recuperación del costo que supone para la FAO la tramitación de las solicitudes de visados y *laissez-passer* para otros organismos con sede en Roma; la financiación compartida de puestos en los casos en que los recursos extrapresupuestarios contribuyen directamente al Programa de Trabajo; la revisión de la política relativa al reembolso de los gastos de apoyo, en consonancia con la recomendación 7.7 del informe de la EEI, a fin de asegurar la efectiva recuperación de los costos correspondientes.



## *Anexo 4: Resolución 5/2007 de la Conferencia: Seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO*

### LA CONFERENCIA

1. **Recuerda** su resolución 6/2005, del año 2005, en la que decidió que se realizara la Evaluación externa independiente de la FAO, con vistas a “determinar el camino que se ha de seguir”.
2. **Acoge** el informe relativo a la EEI, que constituirá la base para la adopción por los Miembros de decisiones sobre un conjunto integrado de reformas con crecimiento de la Organización. Acoge asimismo la respuesta “en principio” de la Administración presentada por el Director General, que ayudará también a los Miembros en la adopción de decisiones.
3. **Reafirma** el mandato global de la FAO respecto de la alimentación, la agricultura y las bases de recursos naturales conexas y se felicita por la renovada atención mundial a la importante función de la agricultura para el bienestar presente y futuro de todas las personas, destacando la importancia de la Declaración del Milenio y las contribuciones sustanciales que la Organización debe hacer en apoyo de las tres metas convenidas por los Estados Miembros y expuestas en el Marco estratégico:
  - la eliminación del hambre y la malnutrición;
  - la contribución de la agricultura al desarrollo económico y social sostenible;
  - la conservación y el fortalecimiento de la base de recursos naturales.
4. **Reafirma** su voluntad política y su determinación de aprovechar esta oportunidad y tomar medidas rápidas y bien ponderadas con miras a ejecutar un programa de renovación de la FAO, en el contexto general de las reformas del sistema de las Naciones Unidas.

### La Conferencia decide:

5. **Formular** un plan de acción inmediata y un marco estratégico para la renovación de la FAO tras un examen sistemático del informe sobre la EEI y sus conclusiones y recomendaciones así como de la respuesta de la Administración. En el plan de acción se abordarán:
  - a) una perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas:
    - i) las prioridades y los ajustes en el ámbito de los programas para el período 2009-2011;
    - ii) un proyecto que abarque los elementos principales de un marco estratégico a largo plazo, así como un proyecto de plan a plazo medio;
  - b) la reforma del sistema de gobierno;
  - c) la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración organizativa:
    - i) el cambio en la cultura institucional y la reforma de los sistemas de administración y gestión;
    - ii) la reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.
6. Al abordar cada medida de reforma, en el Plan inmediato de acción se especificarán: las consecuencias financieras, los objetivos previstos, el plazo para la ejecución y las etapas principales de la aplicación durante el período 2009-2011.
7. **Convocar** un período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO a finales de 2008, inmediatamente precedido por un período de sesiones breve del Consejo. Dicho período extraordinario de sesiones de la Conferencia brindará una oportunidad a todos los Miembros de reunirse para debatir las propuestas relativas a un plan de acción inmediata y adoptar decisiones a

ese respecto y sobre las consecuencias presupuestarias.

8. **Establecer** un Comité de la Conferencia en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, por un período limitado, con el mandato de completar su labor con la presentación a la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones de 2008, de propuestas sobre un plan de acción inmediata. En el Comité podrán participar plenamente todos los Miembros de la Organización. El Comité tratará de realizar su labor con transparencia y unidad y sus miembros decidirán colectivamente las recomendaciones finales del Comité de la Conferencia, en la mayor medida posible por consenso. El Comité desarrollará sus trabajos en todos los idiomas de la Organización. Sin perjuicio de las funciones estatutarias de los comités permanentes del Consejo, el Comité desempeñará las siguientes funciones:
  - a) hacer a la Conferencia propuestas relativas al plan de acción inmediata con arreglo a lo dispuesto en el párrafo 5 supra;
  - b) mantener constantemente en examen la aplicación (y comunicar sus opiniones al respecto) de todas las medidas, incluidas las comprendidas en la categoría de “logros rápidos”, que ejecute el Director General, relativas a las esferas del seguimiento de la EEI que sean fundamentalmente de su competencia, reconociendo que algunas medidas están sujetas a la asignación de los recursos presupuestarios necesarios.
9. Con objeto de mantener el impulso necesario a fin de alcanzar un acuerdo sobre un plan inmediato de acción para la reforma con crecimiento de la FAO, pedir al Comité de la Conferencia que inicie su trabajo en diciembre de 2007 y que establezca sus métodos de trabajo, el calendario indicativo de su labor y los plazos para los resultados que debe conseguir antes del final de enero de 2008. Considerando que el período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO debería celebrarse a más tardar en noviembre de 2008, la Conferencia pide al Comité que presente un informe sobre la marcha de los trabajos para el 1.º de mayo de 2008 y su informe definitivo antes del final de septiembre de 2008 y que dedique sin tardanza atención a:
  - a) un examen detallado del informe sobre la EEI, incluidas cada una de las recomendaciones en él contenidas, con objeto de formular conclusiones preliminares para guiar el resto del trabajo del Comité;
  - b) la determinación de las necesidades de información para la adopción de decisiones, incluidas las necesidades de la Secretaría para poder ayudar a los órganos rectores a llegar a conclusiones sobre cada una de las esferas mencionadas en el párrafo 5 supra;
  - c) la provisión de orientación para: la redacción de las reformas del sistema de gobierno que puedan acordarse y que deban ser consideradas por el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM), los estudios detallados que puedan ser necesarios, y todo ajuste inmediato propuesto en esferas tales como el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2009, la administración, los recursos humanos y la estructura orgánica;
  - d) un acuerdo sobre los elementos principales de un marco estratégico y un plan a plazo medio, la preparación de propuestas relativas al seguimiento ulterior que deba llevarse a cabo en 2009 y posteriormente, y cualquier disposición especial respecto de los órganos rectores necesaria para la ulterior elaboración y aplicación de un programa de renovación de la FAO.
10. **Nombrar** al Prof. Mohammed Saeid Noori-Naeini Presidente del Comité y a la Sra. Agnes van Ardennevan der Hoeven y al Sr. Wilfred Joseph Ngiwa Vicepresidentes del Comité. El Comité nombrará a su Mesa y a los demás Vicepresidentes, respetando la representación regional. En las reuniones de la Mesa podrán participar observadores sin derecho a intervenir; en dichas reuniones se tratarán exclusivamente cuestiones administrativas y de organización.

**La Conferencia decide además:**

11. En aras de la eficiencia, el Comité de la Conferencia establecerá los grupos de trabajo, encargados de determinadas tareas, necesarios para preparar distintas aportaciones para su consideración. Tales grupos estarán integrados por representantes de tres Estados Miembros de cada región como máximo. En las reuniones de los grupos de trabajo podrán participar en calidad de observadores todos los Miembros de la FAO". Para que todos los Miembros puedan asistir a las reuniones de los grupos de trabajo y de la Mesa, no se celebrarán reuniones simultáneas de dichos grupos y las reuniones de los grupos tampoco podrán coincidir con las de la Mesa. Los presidentes del Comité, la Mesa y los grupos de trabajo se encargarán de que tras cada reunión se prepare y ponga a disposición de los Miembros de la FAO un memorando. El Presidente del Comité presentará su informe final a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones.
12. La Administración de la FAO prestará pleno apoyo, previa solicitud de los interesados, para el funcionamiento del Comité de la Conferencia, su Mesa y sus grupos de trabajo.
13. En la realización de su labor, el Comité de la Conferencia decidirá cuando es necesario pedir orientación a los comités del Consejo sobre distintos aspectos del proceso de reforma comprendidos en sus respectivos mandatos.
14. La Conferencia reconoce la necesidad de recursos adicionales para el presupuesto del Programa Ordinario para 2008-09 de la Organización, con objeto de financiar la aplicación de la presente resolución, por un total de 4 millones de USD de conformidad con lo dispuesto en la resolución 3/2007.

(Aprobada el 23 de noviembre de 2007)

*Anexo 5: Mesa y miembros de los grupos de trabajo del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la EEI*

<b>Presidente: Prof. Noori Naeini (Presidente Independiente del Consejo)</b> <b>Vicepresidentes: Embajadora van Ardenne (Países Bajos)</b> <b>Embajador Ngirwa (Tanzania)</b>				
	<b>Visión de la FAO y prioridades programáticas</b>	<b>Reforma de la gobernanza</b>	<b>Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración a nivel organizativo</b>	<b>Mesa</b>
	<b>GT I</b>	<b>GT II</b>	<b>GT III</b>	
<b>Presidente (Copresidentas, GT II)</b>	Vic Heard (Reino Unido)	Lamya Al-Saqqaf (Kuwait), Natalie Feistritz (Austria)	R. Parasuram (India)	Prof. Noori Naeini
<b>Vicepresidente</b>	Horacio Maltez (Panamá)		Rita Mannella (Italia)	Embajadora van Ardenne (Países Bajos) Embajador Ngirwa (Tanzania)
<b>África</b>	Camerún	Angola	Etiopía	Eritrea
	Côte d'Ivoire	Congo (Rep. del)	Gabón	
	Zimbabwe	Nigeria	Egipto	
<b>Asia</b>	China	Sri Lanka	Malasia	Pakistán
	Viet Nam	Indonesia	Tailandia	
	Japón	Pakistán	Filipinas	
<b>Europa</b>	Alemania	Polonia	Bélgica	Francia
	Suecia	Portugal	Países Bajos	
	Suiza	Federación de Rusia	Finlandia	
<b>América Latina y el Caribe</b>	Colombia	Argentina	Brasil	Brasil
	Cuba	Brasil	Guatemala	
	Paraguay	República Dominicana	México	
<b>Cercano Oriente</b>	Egipto	Jordania	Omán	Afganistán
	Irán (República Islámica del)	Siria	Sudán	
	Afganistán	Egipto	Libia	
<b>América del Norte</b>	Canadá	Canadá	Canadá	
	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.
<b>Pacífico Sudoccidental</b>	Australia	Australia	Australia	Australia
	Nueva Zelanda			