



**SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE
DE LA FAO**

RESOLUCIÓN 1/2008

Y

**PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN PARA LA RENOVACIÓN DE
LA FAO (PIA)**

*Pasajes del informe del 35.º (extraordinario) período de sesiones de la
Conferencia de la FAO
(C 2008/REP)*

**SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE
DE LA FAO**

RESOLUCIÓN 1/2008

Y

**PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN PARA LA RENOVACIÓN DE
LA FAO (PIA)**

*Pasajes del informe del 35.º (extraordinario) período de sesiones de la
Conferencia de la FAO
(C 2008/REP)*

Índice

	Página
SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO	3
CONSIDERACIÓN DEL INFORME DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO: PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN	3
PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN PARA LA RENOVACIÓN DE LA FAO	7
A. PRIORIDADES Y PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN	
<i>INTRODUCCIÓN DE UN MARCO BASADO EN LOS RESULTADOS PARA TODA LA LABOR DE LA FAO</i>	7
<i>RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN</i>	9
<i>FUNCIONES BÁSICAS</i>	12
<i>OBJETIVOS FUNCIONALES</i>	12
<i>RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	13
B. REFORMA DE LA GOBERNANZA	14
ÓRGANOS RECTORES	14
<i>PRIORIDADES EN MATERIA DE GOBERNANZA</i>	14
<i>CONFERENCIA DE LA FAO, CONSEJO, COMITÉ DEL PROGRAMA Y COMITÉ DE FINANZAS</i>	14
<i>CONFERENCIAS REGIONALES</i>	20
<i>COMITÉS TÉCNICOS Y REUNIONES MINISTERIALES</i>	21
ÓRGANOS ESTATUTARIOS Y CONVENIOS	23
OTRAS MEDIDAS PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LA GOBERNANZA DE LA FAO	23
EVALUACIÓN, AUDITORÍA Y APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN	24
EVALUACIÓN, AUDITORÍA Y APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN	27
C. REFORMA DE LOS SISTEMAS, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN, CAMBIO DE LA CULTURA Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA	29
REFORMA DE LA PROGRAMACIÓN, LA PRESUPUESTACIÓN Y DEL SEGUIMIENTO BASADO EN LOS RESULTADOS	29
<i>MOVILIZACIÓN DE RECURSOS Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN</i>	34
<i>EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA</i>	36
<i>CAMBIO CULTURAL INSTITUCIONAL</i>	37
<i>ÉTICA</i>	38
<i>REFORMA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN</i>	38
<i>PUBLICACIÓN EN TODOS LOS IDIOMAS DE LA ORGANIZACIÓN</i>	40
<i>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y PRÁCTICAS AL RESPECTO</i>	41

REESTRUCTURACIÓN A EFECTOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA	42
<i>FUNCIONAMIENTO COMO ORGANIZACIÓN</i>	42
<i>OFICINAS DESCENTRALIZADAS Y PRESENCIA DE LOS PAÍSES</i>	43
<i>ESTRUCTURA DE LA SEDE</i>	45
<i>ASOCIACIONES</i>	47
D. DISPOSICIONES DE SEGUIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN	50
<i>SEGUIMIENTO POR PARTE DE LOS ÓRGANOS RECTORES</i>	50
<i>MECANISMOS DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE SEGUIMIENTO DE LA EEI</i>	51
<i>DOTACIÓN DE RECURSOS PARA EL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN</i>	52
ANEXO DEL PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN RESUMEN DE LOS COSTOS, LOS AHORROS Y LOS RECURSOS NECESARIOS Y CALENDARIO DE APLICACIÓN	53

SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO

CONSIDERACIÓN DEL INFORME DEL COMITÉ DE LA CONFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO: PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN¹

13. La Conferencia expresó su agradecimiento por la importante labor realizada en muy poco tiempo por el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), su Presidente, sus Vicepresidentes, otros oficiales y representantes de los países portavoces en los grupos de trabajo, que figuran en el anexo 5 del informe del CoC-EEI. Las contribuciones y el compromiso de los Miembros, el Director General, la Administración y la Secretaría del CoC-EEI habían sido importantes para elaborar el Plan inmediato de acción, camino de reforma con crecimiento.

14. La Conferencia destacó que la ejecución del Plan inmediato de acción debía llevarse a cabo en un mundo que se enfrentaba a las crisis, vinculadas entre sí, del aumento de los precios de los alimentos y la energía, la volatilidad de los mercados de productos básicos y una gran inestabilidad de las instituciones financieras. Estas crisis no sólo estaban incrementando el hambre y la pobreza, sino que estaban dificultando más la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el mundo. Nunca había sido tan necesaria la contribución de la FAO ni su renovación tan urgente. La plena aplicación del Plan inmediato de acción mejoraría la posición de la FAO para ayudar a impulsar la producción agrícola de forma sostenible y reforzar la contribución general de la agricultura al desarrollo y los medios de vida, contribuyendo así a la disponibilidad permanente de alimentos para todos.

15. El primer año del Plan inmediato de acción (2009) era un período en el que debía perseguirse urgentemente la ejecución del Plan y en que serían necesarias una serie de medidas que implicarían el mantenimiento de una estrecha colaboración entre los Miembros y la Administración. La Conferencia aguardaba con interés el examen, en su siguiente período de sesiones, del nuevo Marco estratégico, Plan a plazo medio y Programa de trabajo y presupuesto, del tamaño y la representación regional en la composición del Consejo así como de la finalización de las reformas administrativas, organizativas y de los recursos humanos. La definición de las prioridades sustantivas en un marco basado en resultados era esencial y numerosos Miembros indicaron sus prioridades al respecto.

16. La Conferencia subrayó asimismo la necesidad de realizar contribuciones tempranas al Fondo fiduciario para la aplicación del Plan inmediato de acción en 2009 (párrafo 3 de la Resolución 1/2008) y Miembros de distintas regiones anunciaron su intención de contribuir al mismo.

17. Asimismo, los Miembros destacaron los elementos del Plan inmediato de acción que consideraban vitales para lograr que la FAO fuera una Organización reforzada, eficiente y efectiva, que desempeñase su función en el sistema multilateral, especialmente entre los organismos con sede en Roma que se ocupaban de la alimentación. Debía establecerse una arquitectura coherente para responder a las necesidades, en la que todos los países e instituciones, incluidos los sectores no gubernamentales, desempeñasen su papel y de la que todos los países se beneficiasen en función de sus necesidades. Para ello, la función de una FAO reformada seguía siendo absolutamente esencial en un momento en el que el mundo respondía a unos retos cada vez más novedosos en un espíritu de multilateralismo y empeño común.

18. Por consiguiente, la Conferencia aprobó la siguiente Resolución:

¹ C 2008/4; C 2008/INF/7; C 2008/LIM/3; C 2008/PV/2; C 2008/PV/3; C 2008/PV/4; C 2008/PV/5; C 2008/PV/7.

RESOLUCIÓN 1/2008

Aprobación del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO (2009-11)

LA CONFERENCIA:

Reafirmando el mandato mundial único de la FAO en relación con la alimentación y la agricultura y el constante compromiso de los Miembros con el logro de las metas de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos de Desarrollo del Milenio; reafirmando la contribución que la FAO debe realizar para ello y para abordar el hambre y la reducción de la pobreza, la expansión de la agricultura y la producción de alimentos, los elevados precios de los alimentos, el cambio climático y las esperadas repercusiones de la reciente crisis financiera sobre la inversión en agricultura, así como los desafíos y las oportunidades que supone la bioenergía.

Reafirmando, en este contexto, la necesidad de una “**reforma con crecimiento**” de la FAO.

Acogiendo con agrado el informe del Comité de la Conferencia sobre el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), donde se incluye el Plan inmediato de acción (PIA), que proporciona una base firme y realista para que la FAO incremente considerablemente su importancia en el mundo, su eficiencia y su eficacia al servicio de todos sus Miembros.

Reconociendo la participación activa de todos los Miembros y el indefectible apoyo del Director General y de la Administración en el proceso, y **destacando** la necesidad de que prevalezca el mismo espíritu de cooperación en la aplicación y finalización de la reforma:

- 1) **DECIDE aprobar**, a efectos de su aplicación, el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (2009-11) y su anexo, que constituyen parte integrante de la presente resolución.
- 2) **DECIDE que se elaboren enmiendas a los Textos Fundamentales** para su aprobación en el 36.º período de sesiones en 2009, con el fin de dar efectividad a las disposiciones del Plan inmediato de acción y, habiendo tomado nota del informe del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos en su 83.º período de sesiones (septiembre de 2008), decide, además, en espera de tales enmiendas de los Textos Fundamentales, lo siguiente:
 - a) los comités técnicos del Consejo rendirán informes a la Conferencia sobre asuntos de políticas y reglamentos mundiales y al Consejo sobre asuntos del programa y del presupuesto;
 - b) el Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11 se elaborarán según lo especificado en el Plan inmediato de acción, sin que se requiera un Resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto.
- 3) **DECIDE** que la ejecución del Plan inmediato de acción en 2009 requiere financiación mediante contribuciones extrapresupuestarias y que su financiación para 2010-2011 se tratará con arreglo al Programa de Trabajo y Presupuesto. En relación con este aspecto, **INSTA a todos los Estados Miembros** a contribuir recursos extrapresupuestarios por un importe provisional de 21,8 millones de USD para 2009 a un fondo fiduciario especial creado con dicha finalidad. A efectos de transparencia, la contabilidad del fondo fiduciario será pública y el Consejo, con el apoyo del Comité de Finanzas, se encargará de la oportuna supervisión.
- 4) **DECIDE crear un Comité de la Conferencia** de carácter temporal (CoC-EEI) para el año 2009, con arreglo al artículo VI de la Constitución de la FAO, para continuar el seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO, que concluya las labores pendientes en el marco del Plan inmediato de acción. Dicho Comité finalizará su informe sobre la propuesta de enmienda de

los Textos Fundamentales en junio de 2009² y concluirá su informe final para septiembre de 2009 a efectos de la presentación del mismo ante la Conferencia en noviembre de 2009.

5) El Comité estará abierto a la participación plena de todos los Miembros de la Organización. El Comité tratará de realizar su labor con transparencia y unidad y decidirá colectivamente sobre sus recomendaciones finales a la Conferencia, llegando a sus decisiones en la mayor medida posible por consenso. El Comité de la Conferencia emprenderá su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo y el asesoramiento del Consejo, del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, según proceda, sin perjuicio de que estos Comités presenten sus informes al Consejo ni de las funciones estatutarias de los mismos. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité de la Conferencia y participe plenamente en sus reuniones y en las de sus grupos de trabajo, proporcionando los documentos oportunos para su examen.

a) Las funciones del Comité, sin perjuicio de las funciones estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, serán:

- i) Formular a la Conferencia en 2009 recomendaciones sobre los siguientes aspectos:
 - (1) el nuevo Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11 propuestos por la Administración a partir del nuevo marco integrado basado en resultados;
 - (2) cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo;
 - (3) nuevas reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración de la Organización, en particular:
 - (a) el seguimiento dinámico de los informes del examen exhaustivo por parte de la Administración, incluidas las primeras medidas al respecto,
 - (b) el comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización,
 - (c) los planes para una mayor eficacia de las oficinas descentralizadas,
 - (d) las propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos.
- ii) Recomendar a la Conferencia en 2009 los cambios necesarios en los Textos Fundamentales que se han previsto en el Plan inmediato de acción proporcionando la supervisión de políticas y la orientación del proceso de revisión de los Textos Fundamentales. Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, que se pondrán directamente a disposición del Comité, y serán objeto de examen por el Consejo, según proceda.
- iii) Analizar el concepto de “reforma con crecimiento” y presentar propuestas al respecto al período de sesiones de la Conferencia que se celebrará en 2009.

b) El Comité de la Conferencia:

- i) Establecerá tres grupos de trabajo encargados de preparar contribuciones sobre:
 - (1) el Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio para 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11;
 - (2) propuestas de enmiendas a los Textos Fundamentales y cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo;

² Con el fin de que las propuestas de cambios en la Constitución puedan remitirse a los Miembros 120 días antes de la Conferencia, conforme a lo dispuesto en el artículo XX, párrafo 4, de la Constitución.

- (3) la reforma de los sistemas, el cambio de cultura y la reestructuración de la Organización;
- ii) Podrá establecer además otros grupos de trabajo por un periodo limitado, según sea necesario;
- iii) Nombrará una Mesa compuesta por el Presidente y los Vicepresidentes del Comité de la Conferencia, un representante de los Estados Miembros por región y los Presidentes y Vicepresidentes de los grupos de trabajo, los cuales participarán como observadores con derecho a voz. La Mesa tratará exclusivamente cuestiones administrativas y organizativas.
- c) Modalidades del Comité de la Conferencia: Los grupos de trabajo estarán integrados por un Presidente y un Vicepresidente (o dos copresidentes) nombrados por el Comité de la Conferencia y estarán abiertos a la plena participación con derecho a voz de todos los Miembros. Un máximo de tres representantes de los Estados Miembros por región serán designados como portavoces de sus regiones en cada uno de los grupos de trabajo. Las reuniones de la Mesa estarán abiertas a observadores sin derecho a voz del conjunto de los Miembros de la FAO. La labor del Comité de la Conferencia se desarrollará en todos los idiomas de la Organización. Las reuniones del Comité de la Conferencia, de sus grupos de trabajo o de su Mesa no se celebrarán en paralelo entre sí o en paralelo con otras reuniones importantes de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, permitiéndose de este modo la mayor participación de los Miembros. El Presidente del Comité de la Conferencia y su Mesa, así como los Presidentes de los grupos de trabajo, velarán por que se faciliten unos memorandos a los Miembros después de cada reunión.
- 6) **DECIDE nombrar a los siguientes miembros de la Mesa del Comité de la Conferencia (CoC-EEI):** al Prof. Mohammad Saeid Noori-Naeini Presidente del Comité y a la Sra. Agnes van Ardenne-van der Hoeven y al Sr. Wilfred Joseph Ngirwa Vicepresidentes del Comité.
- 7) **DECIDE que el Consejo** supervisará el progreso general realizado en el seguimiento de la ejecución del Plan inmediato de acción, e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º periodo de sesiones de 2009 y en su 37.º período de sesiones de 2011. A tal efecto, recibirá de la Administración informes periódicos trimestrales de situación para su examen y asesoramiento. El Consejo recibirá apoyo para su labor de seguimiento en 2009 por parte del Comité de la Conferencia. Recibirá también aportes del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos en sus ámbitos de competencia respectivos, que podrán reunirse flexiblemente en los períodos de sesiones adicionales que resulten precisos.

(Aprobada el 19 de noviembre de 2008)

PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN PARA LA RENOVACIÓN DE LA FAO

A. Prioridades y programas de la Organización

Elementos resumidos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio³

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);

³ 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 agricultura⁴ 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 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

⁴ El término “agricultura” comprende todos los aspectos de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.

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.

Recuadro 2: Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización conexos	
Título del objetivo estratégico:	
Cuestiones y desafíos:	
Hipótesis y riesgos:	
Resultados de la Organización	
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:

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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, centrandos 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 separadas⁵:

- 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	Marcos regulatorios y coherencia de las políticas a escala mundial: Examinar sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiar los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros)	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		Gobernanza ejecutiva: 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 atraiga una mayor participación de ministros y altos funcionarios. La Conferencia:

⁵ 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.

- 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 Testos 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"> • la planificación del trabajo y los indicadores de los resultados de los órganos rectores distintos de la Conferencia; • seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores; • estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;; • el programa de trabajo general; • cambios organizativos importantes que no requieren modificaciones de los <i>Textos fundamentales</i> por parte de la Conferencia; • recomendar el programa de la Conferencia a la Conferencia; 				
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"> • la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal; • las auditorías y la supervisión de los aspectos éticos sean transparentes, independientes y profesionales; • haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización y su contribución a los resultados y repercusiones previstos; • haya sistemas eficaces de presupuestación y gestión basadas en los resultados; • 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; • los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización; 				
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.				
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

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
2.36		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;				
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	Composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, presidentes y observadores: 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);				

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	Recu- rrentes por bienio
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. EEL 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. EEl 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 ⁶
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

⁶ A partir de 2010.

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: 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;				
2.59		ii) el presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración				
2.60		iii) Se celebrarán más sesiones simultáneas y actos paralelos y se procurará que los países con delegaciones pequeñas puedan participar (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);				
2.61		iv) el Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería;				
2.62		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;				
2.63		vi) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) revitalizará su función de seguimiento e impulso del progreso en relación con el compromiso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y el examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.				
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	Recurrentes 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		Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)		
Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes 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 ⁷	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.

⁷ 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	
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 – permanente	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 termina-ción 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"> • las prioridades del Marco estratégico y el Plan a plazo medio; • los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos; • el rendimiento anual y bienal. 	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. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recurrentes por bienio
Evaluación						
2.77	7.10a	Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operacionalmente independiente dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.	Administración/ Consejo	Ene. 2009	0	0
2.78	7.11	Presupuesto para evaluación: 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	Personal de evaluación: a) Director de evaluación de categoría D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como 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	Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación: a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos independientes de los informes principales	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

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
2.83	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
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		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.				
2.90	7.10c	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	Recurrentes 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	Recurrentes 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	Recu- rrentes 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"> • Análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores, • Perspectiva estratégica, • las metas de los Estados Miembros, 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);				

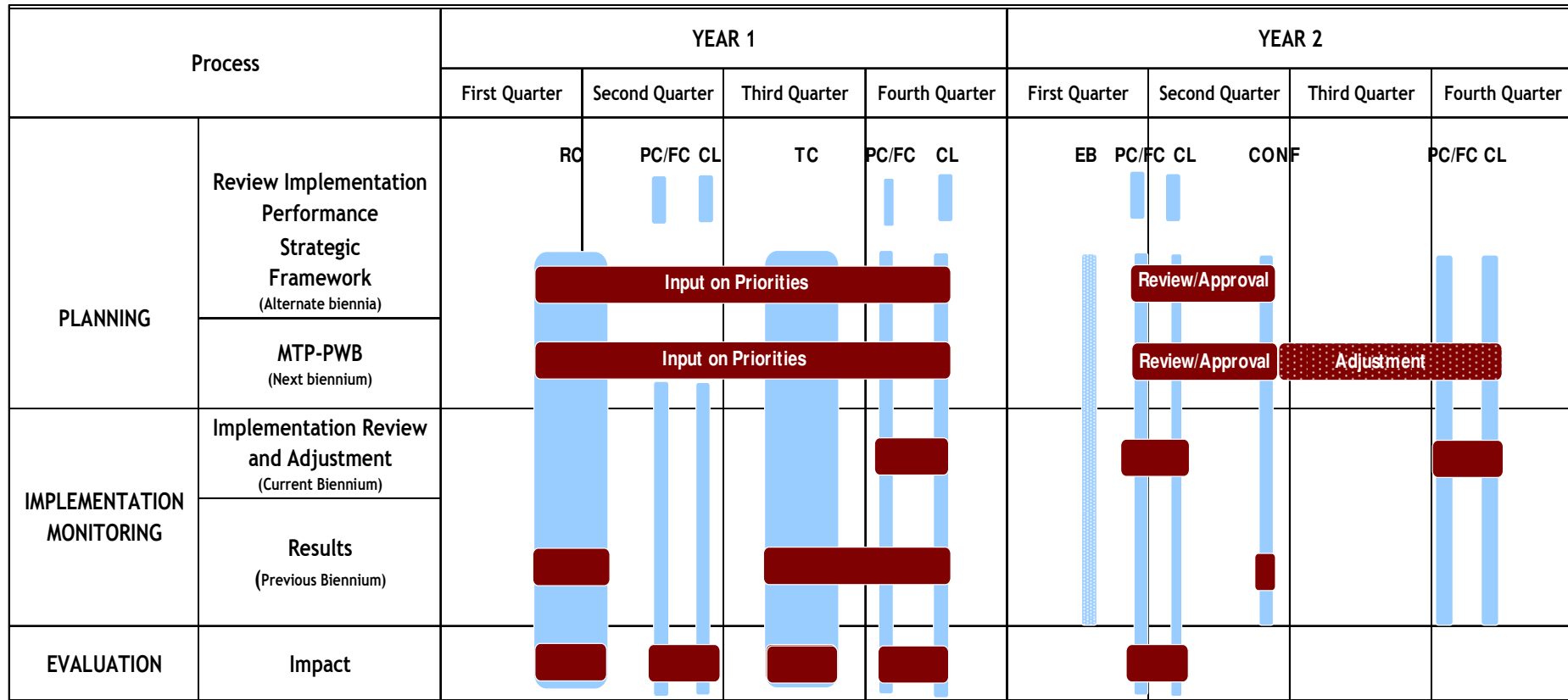
3.3		ii) Plan a plazo medio válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico; 				
		<ul style="list-style-type: none"> • 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. 				
3.4.		<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Funciones básicas de la FAO. iii) Objetivos funcionales que garanticen que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco centrado en los resultados; 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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; • Cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización, • Cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos, • Provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva, • Proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto. 				
3.5		v) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa.				

3.6	7.5	<p>Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto: Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a 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>Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión). La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 a fin de preparar la Conferencia, en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo completo a partir de 2010 (en relación con la dotación presupuestaria para reuniones, véase B – Reforma de la estructura de gobierno):</p>	Conferencia	Decisión en 2009. Primer ciclo completo 2010-11 y después continuará en bienios posteriores	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"> • 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"> ◆ 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; • las conferencias regionales, en lo tocante a sus regiones, examinarán (y harán recomendaciones al respecto): <ul style="list-style-type: none"> ◆ el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda evaluación pertinente; ◆ las prioridades y los resultados previstos en el Plan a plazo medio, y sugerirán ajustes para el bienio sucesivo; ◆ cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional. • 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"> ◆ el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores; ◆ las principales evaluaciones; ◆ los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año; ◆ cualesquiera ajustes necesarios al Programa de Trabajo y Presupuesto acordado; ◆ la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos. 				

3.9		ii) Segundo año del bienio (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo): <ul style="list-style-type: none"> • 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, • 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; 				
		<ul style="list-style-type: none"> • 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; • 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; • Junio: La Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto; • 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. 				
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	PC: Programme Committee	FC: Finance Committee	CL: Council	CONF: Conference
	MTP Medium-Term Plan	PWB Programme of Work and Budget	EB: Extra-Budgetary		

Mobilización 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 asignadas⁸.

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

⁸ 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
3.13		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 movilicen recursos para apoyar las prioridades acordadas de la Organización;				
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 ⁹ ;				
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	Decisión en 2008 y aplicación continua a partir de 2009	0	0
3.19		a) un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización;				

⁹ 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.

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
3.20		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.

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)

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
3.25		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. EEI 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. EEI 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. EEL 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	Administración/	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
		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	Comité de Finanzas			
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			Responsabilidad por la decisión final	Año inicio-fin	Costos o ahorros (en millones de USD)	
Ref. n.º	Rec. EEI de ref.	Medida			Inversión	Recorridos 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

Medidas			Responsabilidad 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
3.68	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
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

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
3.82	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
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

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
3.89	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.

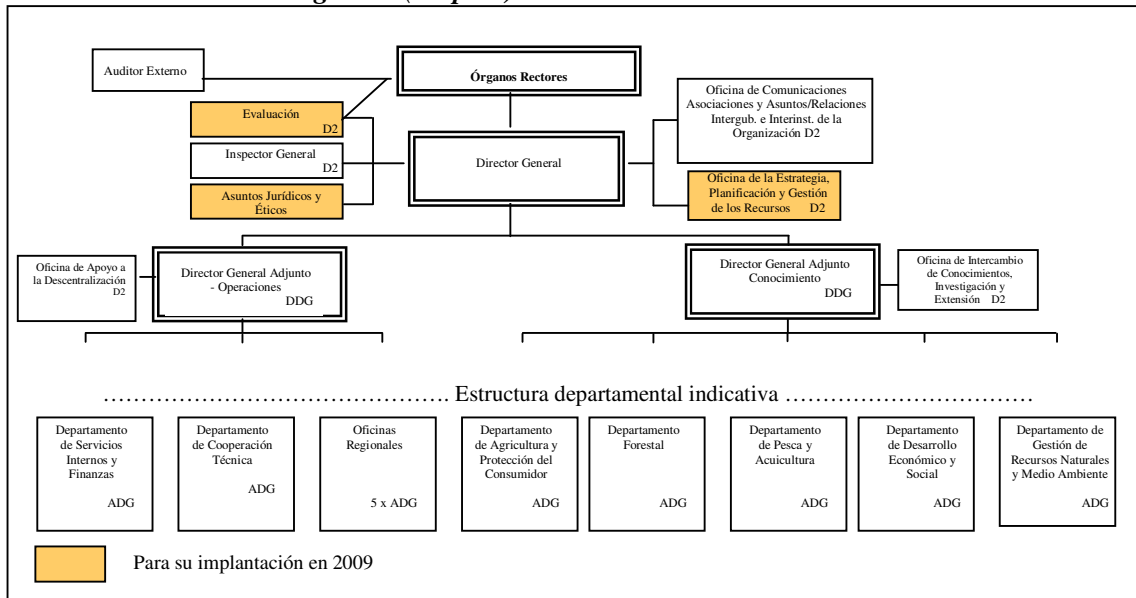
48) El desarrollo de las relaciones funcionales, la toma de decisiones y la comunicación, junto con el desarrollo de los recursos humanos necesario para ello, eran igualmente importantes para la estructura orgánica.

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:	Conferencia (2008)	2009	0	0
3.92		i) estrategia, planificación y gestión de recursos;				
3.93		ii) evaluación;				
3.94		iii) asuntos jurídicos y ética;				
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;				
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)		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"> • Departamentos técnicos sobre la base del Plan a Plazo medio • Funciones operacionales a la luz del Plan a plazo medio y el examen exhaustivo • Servicios de apoyo, administración y recursos humanos a la luz del examen exhaustivo 	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

Medidas			Responsabilidad 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
3.100		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			Responsabilidad 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.				
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"> ➤ el sistema de las Naciones Unidas, con especial hincapié en la colaboración en el plano nacional; ➤ el GCIAl y la OIE; ➤ el Organismo Internacional de Energía Atómica; ➤ el sector privado; ➤ organizaciones de la sociedad civil. 	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

Medidas			Responsabilidad 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
3.111	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/PC/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);		2010, continua		
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				
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			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
4.1		El Consejo supervisará los progresos en la aplicación del Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones (2009) y en su 37.º período de sesiones (2011). Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes 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
					0	0

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
4.3		<ul style="list-style-type: none"> 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. 				
4.4		<ul style="list-style-type: none"> 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; 				
4.5		<ul style="list-style-type: none"> nuevas reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración de la Organización, en particular: <ul style="list-style-type: none"> medidas de seguimiento del informe final del examen exhaustivo (17 de abril de 2009); comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización; planes para lograr una mayor eficacia y simplificación de las oficinas descentralizadas; planes de reestructuración de la Sede; propuestas detalladas para reforzar la gestión financiera; propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos. 				
4.6		<ul style="list-style-type: none"> 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.

Recursos necesarios para financiar el PIA y el examen exhaustivo en 2009 (millones de USD) (cifras provisionales)

	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		Establecimiento del fondo fiduciario y costo de la ejecución en 2009	Conferencia/ Administración	2008	14,7	7,1
4.11		Contribución del fondo fiduciario	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 exhaustivo¹⁰. 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 sinergias¹¹. 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.
- 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

¹⁰ 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).

¹¹ 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.

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

Mejora de la gobernanza y la supervisión		
	Inversión total	Bienales recurrentes
	en millones de USD	
Consejo	0	3,1
Aumento del número de sesiones		1,4
Traducción de las actas literales		1,7
Otros órganos rectores	0,8	0,8
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
Evaluación	0	4,5
Incremento presupuestario del 0,8 % - 1 % del presupuesto total del PO		4,5
Otros	0,5	0,8
Auditoría, evaluación de las candidaturas a la DG, examen de órganos estatutarios, etc.	0,5	0,8
Total – Mejora de la gobernanza y la supervisión	1,3	9,2

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

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

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

Reestructuración orgánica y revisión a nivel de planificación y programa		
	Inversión total	Bienales recurrentes
	en millones de USD	
Cambios a nivel de programa y planificación	2,0	0,6
Reforma del modelo de planificación y movilización de recursos	1,3	1,5
Cambios en el PCT	0,7	(0,9)
Estructura descentralizada	1,6	4,0
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)		
Estructura de la Sede	0,5	0,0
Reducción de estratos		(17,4)
Reinversión en áreas técnicas	0,5	17,4
Total – Reestructuración orgánica y planificación y programas	4,1	4,6

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

Reforma de la administración, la gestión y la cultura		
	Inversión total	Bienales recurrentes
	en millones de USD	
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
Total	7,2	1,2

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
Total	3,6	0,0

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				(3,0)	(3,0)
Total – Examen exhaustivo	9,2	7,3	16,5	(7,4)	(16,0)

IV: Costos y ahorros totales¹²

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)						
Iniciativas principales	Inversiones Total	Costos recurrentes Bienales	Ahorros recurrentes		Costos y ahorros recurrentes netos	
			2010-11	2012-13	2010-11	2012-13
Plan inmediato de acción						
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>
Examen exhaustivo						
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>
Total general	42,7	61,3	(25,7)	(34,3)	35,6	27,0
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 (42,7 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).

¹² Con arreglo al enfoque adoptado en el examen exhaustivo, los “ahorros” comprenden ahorros por eficiencia y aumentos de la productividad.

Inversiones en 2009 y costos recurrentes			
	Inversiones	Costos recurrentes	Total
	en millones de USD		
Reforma del sistema de gobierno	0,1	1,4	1,5
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
Políticas y prácticas de recursos humanos	3,1	2,1	5,2
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
Reforma de la Administración, Gestión y Cultura	5,0	0,6	5,6
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
Cambios en el programa y la planificación	1,6	0,0	1,6
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
Estructura descentralizada	0,7	1,0	1,7
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
Estructura de la Sede	0,0	0,0	0,0
Preparativos para la "desjerarquización" y reinversión	0,0	0,0	0,0
Seguimiento de la ejecución	2,6	0,0	2,6
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
Subtotal, Plan inmediato de acción	13,1	5,1	18,2
Iniciativas derivadas del examen exhaustivo	4,5	3,0	7,5
Total general en 2009	17,6	8,1	25,7

16) El Cuadro 9 muestra las fuentes de financiación identificadas, hasta un total de 3,9 millones de USD, que podrían cubrir parte de las necesidades de 2009. En este momento, la necesidad de contribuciones voluntarias para el resto de 2009 se situaría, por tanto, en unos 21,8 millones de USD.

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
Total, Plan inmediato de acción	13,1	5,1	18,2
Fuentes de financiación (ahorros rápidos, Fondo de España, consignación para el seguimiento de la EEI)	(2,9)	(1,0)	(3,9)
PAI solicitud de contribuciones voluntarias en 2009	10,2	4,1	14,3
Iniciativas derivadas del examen exhaustivo			
Examen exhaustivo, Solicitud de contribuciones voluntarias en 2009	4,5	3,0	7,5
Total, solicitud de contribuciones voluntarias en 2009	14,7	7,1	21,8

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														
	Reforma de los sistemas, la programación y la presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa	[Barra negra continua]													
	Reforma de la programación y la presupuestación y seguimiento basado en los resultados	[Barra negra continua]													
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>														
	Presentación a los órganos rectores del primer informe sobre el rendimiento de la Organización, correspondiente al bienio 2010-11 (en 2012)														
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														
	Movilización de recursos y estrategia de gestión	[Barra negra continua]													
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>														
	Programa de Cooperación Técnica (PCT)	[Barra negra continua]													
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														
	Cambio de la cultura institucional	[Barra negra continua]													
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														
	Ética	[Barra negra continua]													

