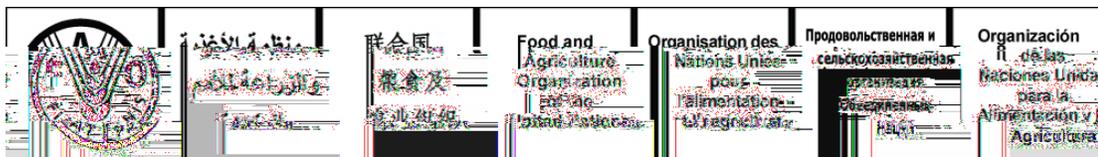


Octubre de 2011

S



CONSEJO

143.º período de sesiones

Roma, 28 de noviembre - 2 de diciembre de 2011

Informe sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de acción

Resumen

- En el presente documento se informa sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de acción (PIA) en la segunda mitad de 2011 y se actualiza la información presentada en julio de 2011 a la Conferencia de la FAO en su 37.º período de sesiones en relación con los logros y beneficios alcanzados, los progresos cualitativos, la gestión del cambio y los resultados financieros. A comienzos de 2012 se presentará una evaluación más detallada sobre las contribuciones que las medidas fundamentales del PIA realizarán a la visión de la reforma, los riesgos asociados a estas medidas fundamentales y los avances realizados hacia la consecución de beneficios a partir de la reforma a finales de 2011.
- En reconocimiento de que la Organización está llegando al final del tercer año de aplicación del PIA, los principales logros se presentan en el contexto de la visión y los beneficios previstos de la reforma tal como se presentaron al Consejo en noviembre de 2010 en el documento CL140/14:
 - *orientará todas las acciones hacia unos resultados claramente definidos en busca de un mundo sin hambre y contribuirá a la mejora de los niveles de vida de manera sostenible. Esto lo conseguirá a través de una mejor gobernanza a fin de asegurar la claridad en las necesidades de los Miembros y con unas mejores prácticas de gestión interna, a fin de dar una respuesta a tales necesidades;*
 - *asegurará que todos sus recursos, en todos los lugares, trabajen en sinergia y cooperación productiva con los asociados externos para obtener el mayor efecto;*
 - *dispondrá de una plantilla equilibrada que trabaje en un entorno favorable con el conocimiento y la experiencia necesarias para obtener mejores resultados con relación a su mandato;*
 - *se beneficiará de unos servicios de apoyo orientados a los clientes y racionalizados y podrá facilitar información oportuna y fiable sobre recursos financieros y de otra índole, de la manera más eficiente en cuanto a los costos.*
- Cada elemento de esta visión está vinculado a una esfera temática y a los beneficios que cada una de sus medidas del PIA debe traer consigo, y en el presente informe se indican los progresos realizados y los resultados conseguidos en cada una de estas medidas principales.

- El programa integrado del PIA consta de 272 medidas, 143 de las cuales ya se habían puesto en práctica a finales de 2010, por lo que a comienzos de 2011 había 129 medidas en curso. Durante 2011 se han realizado notables progresos y en el [anexo A para Internet](#) del documento CL 143/10 se incluye un resumen cuantitativo de la situación de las medidas del PIA correspondiente a finales de octubre de 2011. El informe anual de 2011 sobre la ejecución del PIA incluirá una sección sobre los progresos cuantitativos realizados en la que se proporcionará información completa de todas las medidas del PIA indicando cuáles han concluido y cuáles continúan en marcha.
- La Administración ha confirmado que aproximadamente el 20 % de las medidas del PIA continuarán en 2012-13. No obstante, este 20 % representa el 40 % del esfuerzo, tiempo y costo pendientes porque muchas de las medidas del programa de 2010-11 son complejas y de gran envergadura que continuarán en 2012-13. La ejecución con éxito constituye una tarea de gestión considerable debido a la complejidad de las medidas, los retos que se presentan y las dependencias con otros proyectos del PIA. Estas medidas también conllevan el mayor riesgo y podrían ser las que más contribuyan a la visión y los beneficios derivados de la reforma de la FAO. Algunos de los principales factores del éxito que la Administración está siguiendo y vigilando de cerca son los riesgos, la consecución de beneficios y las comunicaciones.
- En cuanto al riesgo, la Administración ha identificado 27 medidas fundamentales del PIA que generarán algunos de los beneficios más importantes de la reforma de la FAO pero que también conllevan los mayores riesgos. Estas 27 medidas se están sometiendo a una reevaluación de los riesgos mediante la cual no solo se actualizan los riesgos, sino que también se repite el proceso de identificación de riesgos para generar un conjunto exhaustivo de riesgos con respecto a los cuales se determinarán las medidas de mitigación. Los resultados de dicha reevaluación se incluirán en el siguiente informe sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA.
- En cuanto a la consecución de beneficios, en informes previos la Administración ha señalado la diferencia existente entre ejecutar la medida del PIA marcándola como finalizada y garantizar la plena consecución de beneficios. Se ha encargado la realización de un examen de la gestión del cambio institucional mediante la Oficina del Inspector General para asesorar a la Administración acerca de las medidas necesarias para ampliar al máximo los beneficios generados por la reforma de la FAO. La tarea comenzó en octubre de 2011 y se prevé que finalice en diciembre de este mismo año.
- En lo que respecta a las comunicaciones, en el presente informe se incluyen los resultados de la primera encuesta realizada a los empleados y las medidas adoptadas por la Administración en respuesta a los resultados de dicha encuesta. Estos resultados se han comunicado a todos los empleados y se ha convenido un conjunto de medidas institucionales, algunas de las cuales se están ejecutando en los ámbitos de los departamentos y de las oficinas regionales en el momento de redacción del presente informe.
- Además de las comunicaciones por escrito realizadas por correo electrónico y mediante la intranet de la FAO, se ha facilitado la comunicación informal mediante la celebración de diversas reuniones presenciales (“el café matutino”) con empleados en la Sede y las oficinas descentralizadas por parte de la Junta del Programa del PIA. Esta medida continúa en curso y los participantes indican que entienden mejor el proceso de renovación y agradecen la oportunidad de hablar directamente con los directores sobre los cambios que se están realizando.
- En términos financieros, el presupuesto bruto del PIA para 2011 ascendía a 28,93 millones de USD y a finales de septiembre de 2011 los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) se situaban en 18,76 millones de USD, por lo que el saldo restante para su utilización durante el resto de 2011 ascendía a 10,17 millones de USD.
- En vista de los debates celebrados con los jefes de proyectos del PIA y del examen de los planes de trabajo en vigor, se prevé que el saldo no utilizado a finales de 2011 ascienda a cerca de 3,5 millones de USD, incluidos tanto los costos recurrentes del PIA como los costos por inversiones no recurrentes. La Conferencia de la FAO, en su 37.º período de sesiones, autorizó a

destinar el saldo no utilizado de las consignaciones para 2010-11 a la aplicación íntegra del PIA, incluidos los gastos por inversiones no recurrentes en el PIA que se realicen durante el ejercicio económico 2012-13¹.

- En el informe anual de 2011 sobre los progresos realizados en el PIA, que se presentará a los órganos rectores en 2012, se incluirá un informe financiero completo sobre 2010 y 2011.

Medidas que se proponen al Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo

- Se pide al Comité del Programa que examine los progresos realizados en la planificación del programa y el establecimiento de prioridades (párrafos 18, 20 y 21), así como en la evaluación (párrafo 66).
- Se pide al Comité de Finanzas que examine los progresos realizados en la gestión del riesgo institucional (párr. 25), recursos humanos (párrs. 31-40), la reforma de los sistemas administrativos y de gestión (párrs. 41-53), auditoría (párr. 65), la gestión del cambio institucional (párrs. 74-83) y la financiación y los gastos del PIA (párrs. 102-109).
- Se pide al Comité de Finanzas y el Comité del Programa que, en su reunión conjunta, examinen los progresos realizados en la consecución de logros y beneficios (párrs. 10-13), la gestión orientada a los resultados (párrs. 14-25), el funcionamiento unificado de la Organización (párrs. 26-30), el cambio de la cultura (párrs. 54-59) y la gobernanza y la supervisión eficaces (párrs. 60-68), los progresos cuantitativos (párrs. 69-73) y las comunicaciones y el compromiso (párrs. 84-101).
- Se invita al Consejo a tomar nota de la información facilitada en el documento CL 143/10 y en el examen del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, así como a brindar la orientación al respecto que considere adecuada.

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

David Benfield

Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA

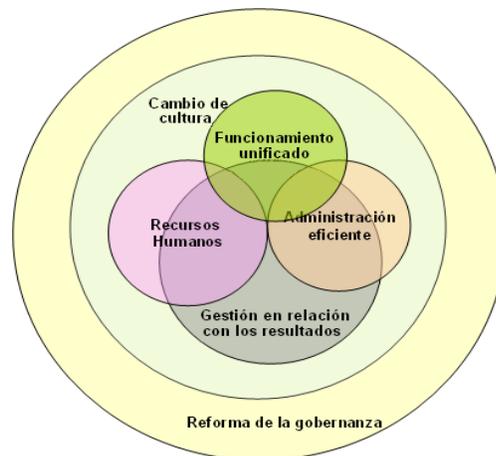
Tel.: +3906 5705 4508

¹ C 2011/REP, Resolución 5/2011 sobre las consignaciones presupuestarias 2012-13, párrafo 2.

I. Introducción

1. En el presente informe se proporciona información actualizada sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO durante el período de cuatro meses comprendido entre junio y septiembre de 2011 con el fin de prestar asistencia a los Miembros en sus responsabilidades de supervisión y vigilancia. El anterior informe sobre los progresos realizados se presentó en junio-julio de 2011 a la Conferencia de la FAO en su 37.º período de sesiones en el documento C 2011/7 y en él se trataban los progresos realizados en la ejecución, así como el examen de las cuestiones relativas al PIA por parte de los órganos rectores, hasta mayo de 2011.
2. El primer informe sobre los progresos del PIA de 2012 será un informe anual que incluirá los progresos realizados en la ejecución del PIA durante el año 2011. Tal como han solicitado los Miembros, el informe anual proporcionará información detallada sobre todas las medidas del PIA y en él se indicará qué medidas se habían finalizado y cuáles seguían en curso a finales de 2011. También se indicará si existen demoras en las medidas en curso y, en caso de que así sea, se indicará si tales demoras son importantes o leves. En el informe anual también se proporcionará información financiera completa sobre el PIA a fin de ejercicio 2011 y detalles sobre los principales aspectos de los avances financieros.
3. No obstante, se reconoce que la Organización está llegando al final del tercer año de ejecución del PIA y en el presente informe se examinan los progresos realizados en el contexto de la visión de la reforma y los beneficios previstos, pero también se proyecta una situación de final de ejercicio 2011 en cuanto a los progresos cuantitativos realizados y la situación financiera de la ejecución del PIA. El primer informe sobre los progresos del PIA de 2012 incluirá información sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA durante todo 2011 y modificará, según corresponda, la información cuantitativa y financiera correspondiente a la proyección incluida en el presente informe.
4. El presente informe se presenta como documento del Consejo en cumplimiento de la Resolución 6/2011 de la Conferencia, pero también se dirige a los Miembros del Comité de Finanzas y del Comité del Programa y a la reunión conjunta que estos dos comités celebren en noviembre de 2011. Con ello se persigue que los Miembros del Consejo reciban y examinen el asesoramiento técnico del Comité de Finanzas y el Comité del Programa mediante los informes que estos presenten al Consejo en su 143.º período de sesiones.
5. Como se viene haciendo en los informes sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA, la información incluida en el presente informe se estructura en seis esferas temáticas que están dando forma a la FAO renovada y se representan en la Figura 1 a continuación.

Figura 1 - Esquema de los elementos de la reforma de la FAO



6. Este informe comprende cinco secciones. En la **Sección II Logros y beneficios** se proporciona una evaluación más cualitativa de los progresos realizados durante los cuatro meses del período examinado en el contexto de la visión de la reforma de la FAO. Esta sección está estructurada por esferas temáticas y en ella se describen los principales beneficios que se prevé obtener a partir de la ejecución del PIA así como los progresos que se han realizado y se continúa realizando hacia la obtención de tales beneficios mediante los logros previstos alcanzados durante el verano.

7. En la **Sección III Progresos cuantitativos** se incluyen los puntos destacados de naturaleza cuantitativa para informar a los Miembros acerca de las medidas ejecutadas a fecha de octubre de 2011 y las que se prevé haber ejecutado antes de finales de año de acuerdo con las evaluaciones de los jefes de proyectos del PIA. El informe anual de 2011 sobre la ejecución del PIA, que se presentará a los órganos rectores en 2012, actualizará las previsiones de los jefes de proyectos gracias a la panorámica completa que incluirá de los progresos del PIA realizados durante el año.

8. Durante la ejecución del PIA los Miembros y la Administración han dirigido una atención creciente a los desafíos y riesgos del programa del PIA y a la falta de coincidencia que a menudo se da entre las expectativas de los interesados de mejorar inmediatamente el rendimiento como resultado de iniciativas importantes de cambio y el plazo de tiempo que se suele necesitar para pasar de la primera fase de “alteración” a la de madurez, en la que pueden obtenerse beneficios notables y duraderos. En la **Sección IV Gestión del cambio institucional** se ofrece información actualizada sobre las actividades de gestión del riesgo, comunicación y participación que subyacen al éxito de la gestión del cambio de programas de cambio institucional complejos. En esta sección también se informa a los Miembros acerca de los resultados de la encuesta realizada a los empleados y las medidas de seguimiento resultantes.

9. El programa del PIA es un programa de cinco años que abarca desde 2009 hasta 2013 y para ejecutarlo con éxito es necesario avanzar de forma considerable dentro de un marco de buen seguimiento financiero. En la **Sección V Financiación y gastos del PIA** se presenta información actualizada sobre los aspectos financieros del programa del PIA correspondiente a finales de septiembre de 2011.

II. Logros y beneficios

10. Si bien esta actualización solamente abarca el período de cuatro meses transcurrido desde el 37.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, se reconoce que la Organización está llegando al final del tercer año de ejecución del PIA y en el presente informe se analiza la visión de la reforma y los beneficios previstos, así como los progresos realizados y que se están realizando hacia la consecución de tales beneficios.

11. La visión y los beneficios generales de la reforma de la FAO se comunicaron al Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente (CoC-EEI) en su reunión del 20 de octubre de 2010² y al Consejo en su 140.º período de sesiones de noviembre y diciembre de 2010 en el documento [CL 140/14](#). En este documento se indicaba que una FAO reformada:

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

² Enlace al documento principal: <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K9238S.pdf>.

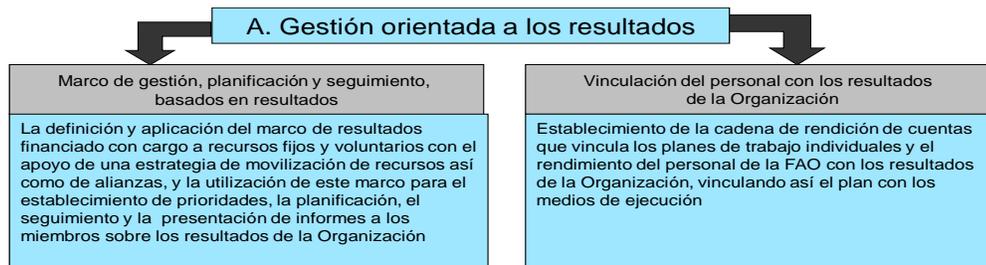
- *se beneficiará de unos servicios de apoyo orientados a los clientes y racionalizados y podrá facilitar información oportuna y fiable sobre recursos financieros y de otra índole, de la manera más eficiente en cuanto a los costos.*

12. Cada elemento de la visión de la reforma está vinculado a una esfera temática y a las principales fundamentales del PIA. En los siguientes párrafos se indican los progresos que se están realizando en cada esfera temática y en las medidas fundamentales en cuanto a los hitos previstos y los logros conexos. Cuando procede, en esta sección también se hace referencia a toda documentación pertinente para los temas relacionados con el PIA presentada al Comité de Finanzas y al Comité del Programa, así como a su reunión conjunta, en octubre de 2011, y se ofrecen enlaces a ella.

13. En el primer informe sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA que se presente en 2012 se proporcionará información completa sobre los progresos del PIA realizados hasta finales de diciembre de 2011 y una evaluación más detallada sobre las contribuciones que las medidas fundamentales realizarán a la visión de la reforma, los riesgos asociados a estas medidas fundamentales y los avances realizados hacia la consecución de beneficios.

Gestión orientada a los resultados

14. El principal beneficio de la gestión orientada a los resultados es una repercusión claramente definida y convenida por consenso de la Organización sobre los beneficiarios y unos medios que se puedan medir para alcanzarla. El objetivo primordial de la reforma de la FAO es el de transformarla en una organización cuya gestión esté orientada a la obtención de resultados. Para ello es preciso lograr dos elementos: la articulación clara de los objetivos de los Miembros y, en este contexto, la concepción y obtención de resultados mensurables con un impacto claro.



15. Con el fin de tener una repercusión claramente definida y convenida por consenso de la Organización sobre los beneficiarios y unos medios que se puedan medir para alcanzarla, el trabajo de la FAO en el marco de todas las fuentes de financiación debe planificarse, ejecutarse, medirse y supervisarse sistemáticamente según el *marco de la gestión basada en los resultados* y los principios conexos, entre los que se cuenta una estrategia para movilizar, asignar y gestionar recursos de los socios para las prioridades acordadas. En los siguientes párrafos se incluye información actualizada sobre los progresos realizados en la consecución de estos beneficios mediante la ejecución de las medidas del PIA en los tres proyectos incluidos en esta esfera temática.

16. Si bien se está trabajando en la introducción plena del proceso de planificación, priorización y movilización de recursos, muchos beneficios solo se materializarán una vez que los marcos basados en resultados hayan estado en uso durante el cuatrienio del Plan a plazo medio (PPM), permitiendo el seguimiento y la presentación de informes sobre los indicadores de cumplimiento acordados.

17. En cuanto a la *Reforma del programa, la presupuestación y la gestión basada en los resultados*, tomando como base la orientación recibida durante 2010 y comienzos de 2011, la Administración elaboró el Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13 (*revisado*) y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13, que fue examinado por el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo en marzo y abril de 2011 y aprobado por la Conferencia en junio y julio de 2011. De acuerdo con el nuevo ciclo de programación y presupuestación, el PTP 2012-13 se

ha modificado según la decisión tomada por la Conferencia en julio para su examen y aprobación por parte del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y el Consejo en noviembre y diciembre de 2011.

18. Todos los departamentos y oficinas de la FAO han elaborado planes de trabajo para 2012-13 mediante un proceso mejorado que incrementa la colaboración multidisciplinaria y proporciona un vínculo causal más sólido entre los planes de trabajo y los resultados de la Organización a través de la introducción de “realizaciones institucionales” en sustitución del enfoque previo de “resultados de las unidades”.

19. La introducción del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) en la Organización tiene la finalidad de *vincular al personal con los resultados de la Organización* y apoya el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y el rendimiento en toda la FAO ya que permite a los administradores y al personal rendir cuentas de los resultados y el cumplimiento de los niveles de rendimiento definidos en el marco de competencias. Asimismo, refuerza los vínculos entre los planes de trabajo y el rendimiento de los funcionarios y los resultados globales de la FAO y fomenta la mejora de la comprensión que los directores y el personal a su cargo tienen de la importancia de las contribuciones personales a la labor de la Organización. En la sección del presente informe dedicada a los recursos humanos se ofrece información actualizada sobre los logros alcanzados en la ejecución del SEGR.

20. Se realizaron ciertos progresos en el establecimiento de prioridades en la labor técnica en 2010-11, tiempo durante el cual la Administración respaldó los debates celebrados por los comités técnicos, las conferencias regionales, el Comité del Programa y el Consejo. En líneas generales, dadas las nuevas disposiciones relativas a la gobernanza y al nuevo marco basado en los resultados, la Administración y los Miembros acordaron que la aplicación del nuevo enfoque todavía era un trabajo en curso y que en el ciclo de planificación de 2014-15 se introducirían nuevas mejoras. El Comité del Programa y el Comité de Finanzas analizarán el proceso de examen del Marco estratégico y de preparación del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) 2014-17 en su reunión conjunta de noviembre de 2011, en consonancia con el nuevo ciclo de programación y presupuestación.

21. El Comité del Programa examinó en su 108.º período de sesiones, celebrado en octubre de 2011, el documento [PC 108/2](#) sobre las *Directrices para la programación por países*, en el que se trataban los principios y las políticas que guían el proceso de programación por países de la FAO y los principales beneficios y se centra la atención en la necesidad de que los Miembros participen en él. Las orientaciones del Comité del Programa se comunican al Consejo en su 143.º período de sesiones.

22. En cuanto a la *Estrategia de movilización y gestión de recursos*, se ha publicado un sitio web sobre movilización de recursos en la Organización mientras que se ha continuado desarrollando el Instrumento de supervisión de la asistencia al desarrollo agrícola para incluir una interfaz fácil de usar en vista de su próximo lanzamiento. El desarrollo de este instrumento permite a la Sede y a las oficinas descentralizadas cartografiar las prioridades de los socios financieros y enlazarlas con las prioridades nacionales con el fin de mejorar los esfuerzos de movilización de recursos.

23. La estrategia de movilización y gestión de recursos institucional y el plan de trabajo conexo se han elaborado en consulta con representantes de los interesados de toda la Organización y se han presentado en el documento [JM 2011.2/4](#) a la reunión conjunta de octubre de 2011 del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

24. Se ha elaborado un plan de comunicación para perfeccionar los ámbitos prioritarios de repercusión. Se están realizando esfuerzos por incrementar el fomento de la capacidad para la movilización de recursos en los ámbitos descentralizados y se están elaborando estrategias regional y subregional para ello, a lo que se añade la difusión de un módulo de formación. En Accra se puso en práctica con éxito un módulo de formación como parte de un enfoque integrado de la programación eficaz por países con el fin de poner a prueba el plan de estudio y el material elaborado. Los participantes, incluidos los Representantes adjuntos de la FAO, afirmaron estar muy

satisfechos con el curso porque había ampliado sus conocimientos relativos a la planificación y la ejecución de la movilización de recursos. Se está finalizando, asimismo, un mecanismo transparente para la asignación de las contribuciones voluntarias.

25. La concienciación acerca de la importancia y los beneficios de la gestión del riesgo ha aumentado en la FAO, como también lo ha hecho el deseo de ponerla en práctica, como resultado de los procesos de evaluación del riesgo emprendidos en los marcos funcional, institucional y estratégico de la FAO. El equipo encargado del proyecto sobre gestión del riesgo institucional (GRI) ha finalizado el proyecto de política de GRI y ha facilitado los procesos de evaluación del riesgo. Se han definido y documentado procesos de evaluación basados en las formas (no facilitados) que se están poniendo a prueba para proporcionar flexibilidad al equipo encargado del proyecto sobre GRI a la hora de desempeñar sus funciones. Ha comenzado el trabajo de creación de unos valores de referencia iniciales de los riesgos existentes en la Organización, desde la Sede hasta en las oficinas sobre el terreno, como medida fundamental para gestionar los riesgos a los que se enfrenta la Organización en el ámbito institucional.

Funcionamiento unificado de la Organización

26. El principal beneficio del funcionamiento unificado de la Organización es que todos los recursos de la Organización en todas las ubicaciones geográficas trabajen en sinergia y de forma complementaria yendo *más allá de los límites geográficos* para alcanzar los resultados de la Organización al tiempo que se garantiza que esos resultados contribuyen de forma óptima a las prioridades de los Miembros en el plano regional, subregional y nacional. También se obtienen sinergias que van *más allá los límites institucionales* con organizaciones asociadas externas, sobre la base de la ventaja comparativa.



27. En cuanto a las medidas del PIA dirigidas a ir más allá de los límites geográficos, la Administración presentó a la reunión conjunta de octubre de 2011 del Comité del Programa y el Comité de Finanzas el documento de reunión [JM 2011.2/3](#) en el que se incluye el seguimiento de las medidas dirigidas a hacer frente a las deficiencias, los desafíos, los riesgos y los problemas relacionados con la visión de la descentralización.

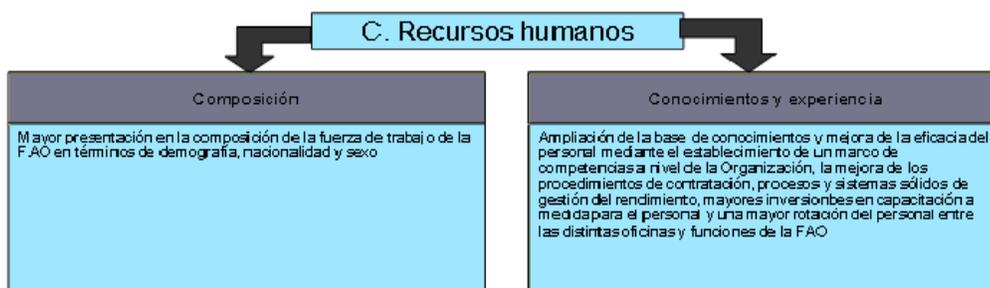
28. Los nuevos procesos y procedimientos relativos a la descentralización de la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT), lanzados en enero de 2010, han sido incorporados y se están aplicando con una familiaridad creciente en las oficinas descentralizadas de la Organización. Tras un comienzo lento a principios de 2010, la formulación y aprobación de proyectos del PCT se ha acelerado y se ha conseguido la reducción prevista del tiempo transcurrido entre la presentación de solicitudes de asistencia por parte de los Estados Miembros y la aprobación de los proyectos.

29. Al mismo tiempo, la creciente participación del personal de la FAO en los países en el proceso de formulación ha incrementado la posibilidad de tratar más directamente con las instituciones receptoras y otros interesados nacionales para definir la asistencia que necesitan de manera más precisa. Así, los gobiernos receptores se benefician de la asistencia del PCT de manera más oportuna y, al mismo tiempo, los proyectos pueden responder con una mayor exactitud a sus prioridades en materia de desarrollo. En la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas de octubre de 2011 se presentó un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PCT (documento [JM 2011.2/6](#)).

30. En lo concerniente a las medidas del PIA dirigidas a ir más allá de los límites institucionales, los Miembros del Comité del Programa y el Comité de Finanzas examinaron, en su reunión conjunta de octubre de 2011, un informe sobre los progresos realizados en la estrategia de la FAO sobre asociaciones con el sector privado ([JM 2011.2/5](#)). El proyecto de estrategia tiene en cuenta las recomendaciones de los Miembros, así como los resultados de las diversas consultas internas realizadas en la FAO y las opiniones del Comité de Asociaciones, presidido por el Director General. Algunos elementos del proyecto de estrategia ya se encuentran en curso de ejecución u operativos, por ejemplo el proceso de diligencia debida empleado en el examen de los candidatos del sector privado por parte de la FAO. La estrategia de la FAO sobre asociaciones con el sector privado irá acompañada de un plan de aplicación y un programa de acción para la colaboración multisectorial con el sector privado.

Recursos humanos

31. El beneficio principal, en el caso de los recursos humanos, es conseguir una fuerza de trabajo capaz, eficaz y motivada que pueda cumplir mejor el mandato de la FAO. La obtención de beneficios en este ámbito implica que la composición de los recursos humanos sea equilibrada en cuanto a demografía, nacionalidad y sexo, y que sus conocimientos y experiencia se amplíen y se orienten a alcanzar los resultados acordados de la Organización.



32. Gracias al trabajo realizado en el Programa de profesionales subalternos se ha mejorado la *composición* demográfica y se prevé que ayude a rejuvenecer al personal de la FAO mediante la contratación de profesionales más jóvenes de países en desarrollo sin representación o insuficientemente representados y con la prioridad de atender los desequilibrios de género, a lo que también está contribuyendo la mejora de las estadísticas resultante de la aplicación de nuevos procedimientos de selección.

33. Los beneficios de la mejora de los *conocimientos* y *experiencias* están respaldados por el incremento de los recursos asignados a la capacitación de personal, sobre todo a la capacitación para las tareas de dirección. Esto se reforzará completando los trabajos sobre el marco de competencias, mejorando los procedimientos de contratación, introduciendo procesos y sistemas firmes de gestión del rendimiento y aumentando la rotación del personal entre las diferentes oficinas y funciones de la FAO.

34. La esfera de los recursos humanos incluye varios de los principales logros del PIA para el período incluido en el informe en el contexto del Marco estratégico de recursos humanos y el plan de acción conexas. Este establece el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos y actúa como plan de acción para la aplicación del PIA. En el documento [FC 140/11](#) presentado al Comité de Finanzas en su 140.º período de sesiones se incluye una sección específica sobre los logros y beneficios relativos a los cinco proyectos del PIA³ y las medidas conexas en esta esfera temática. En los párrafos que siguen se incluyen los puntos destacados al respecto.

³ Proyecto 10 sobre la estructura de la Sede, proyecto 24 sobre el SEGR, proyecto 25 sobre el marco de competencias, proyecto 26 sobre movilidad y proyecto 27 sobre otras medidas relativas a los recursos humanos.

35. Se ha concluido el proceso de selección de la primera promoción de profesionales subalternos en el marco del Programa de profesionales subalternos, promoción que se incorporó a la FAO en julio de 2011, cuando recibió capacitación y orientación, y en la actualidad está trabajando en sus divisiones y oficinas de destino.

36. Durante el período incluido en el presente informe se incrementaron paulatinamente los destinos en movilidad con arreglo a las directrices provisionales de movilidad. Unos 80 puestos del Programa Ordinario figuran actualmente en el compendio y cerca de 90 funcionarios se han inscrito en la lista. A finales de julio de 2011 se habían realizado 91 traslados geográficos desde comienzos del bienio, de los cuales 65 están entre los puestos financiados con cargo al Programa Ordinario y 26 entre los que se financian con cargo a proyectos. Se han tomado medidas y se está realizando una amplia campaña de comunicación para aumentar el interés en este programa y asegurar el cumplimiento del objetivo de gestionar 100 cesiones geográficas para el bienio 2010-2011.

37. Todavía se prevé que la política de movilidad institucional entre en vigor a finales de 2011. El proyecto está siendo sometido al proceso consultivo ordinario y se están celebrando debates al respecto, especialmente con los órganos de representación del personal. En consonancia con las orientaciones brindadas por la Conferencia en su 37.º período de sesiones, la política refleja un enfoque más obligatorio de la movilidad y se centra en familias de puestos concretas en las que la movilidad se considera fundamental para las necesidades de la Organización.

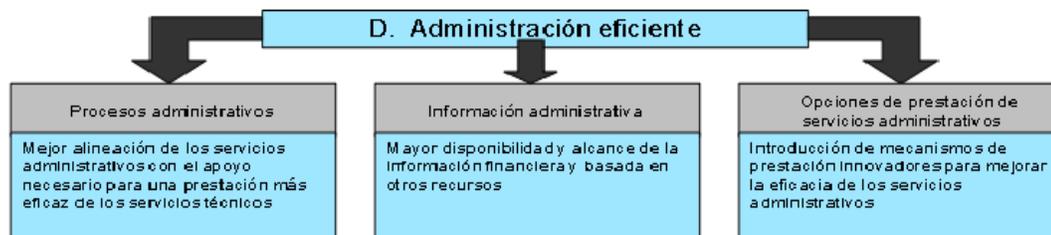
38. En la actualidad, a medio camino del ciclo de 2011 del SEGR, se ha elaborado un análisis completo del ciclo de 2010 del SEGR y de las observaciones formuladas por el personal, y se ha constatado que las tasas de participación han cumplido los objetivos establecidos. Casi todos los funcionarios han recibido capacitación básica sobre el SEGR y apoyo individual en la preparación de sus SEGR.

39. Se confirma que el proyecto sobre el Marco de competencias está en curso de establecer un marco para finales de 2011. Se ha elaborado un primer proyecto y se ha distribuido a las partes interesadas pertinentes, cuyas observaciones están siendo utilizadas para perfeccionar el marco antes de pasar a la fase de validación final.

40. Se han aplicado los nuevos procedimientos de contratación que respaldan la necesidad de seleccionar a los candidatos más cualificados prestando la debida atención a la representación geográfica y de género. En consecuencia, la FAO ha alcanzado sus metas geográficas y de género para 2011: al 30 de junio de 2011, la proporción de mujeres había alcanzado un 36 % en la categoría profesional y un 22 % en la categoría directiva. En el mismo período, la proporción de países equitativamente representados ha aumentado del 61 % al 65 %, y la de ciudadanos de países excesivamente representados ha disminuido de forma espectacular del 37 % a solo el 18 %.

Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: administración eficiente

41. El principal beneficio de la reforma de los sistemas administrativos y de gestión es una mejor prestación de los servicios técnicos de la FAO a través de unos procesos administrativos orientados al cliente y simplificados, a través de un aumento del valor y de la pertinencia de la información financiera y de otra índole, y a través de las opciones de prestación de servicios administrativos innovadores.



42. Para llegar a este beneficio para la Organización, se deben obtener resultados positivos en tres campos. Los *procesos administrativos* deben ser eficientes, mejorando la correspondencia de los servicios administrativos con el apoyo requerido en aras de una mayor eficacia en la prestación de servicios técnicos; la *información administrativa* debe estar más disponible y abarcar datos financieros y de otra índole basados en recursos, y las *opciones para la prestación de servicios administrativos* deben introducir mecanismos innovadores de realización para aumentar la eficiencia de los servicios administrativos.

43. Esta esfera temática reúne el mayor número de proyectos de gran envergadura y complejos incluidos en el programa del PIA, pero también incluye proyectos formados por medidas específicas que han llegado con éxito al fin de su calendario de ejecución.

44. En lo concerniente al proyecto relativo a la versión 12 de Oracle y las NICSP, ha concluido la fase de diseño de alto nivel del programa y se han elaborado documentos en los que se describen, en un alto nivel, las soluciones relativas al proceso y el sistema que se podrían aplicar en el marco del programa. Estas soluciones son necesarias para utilizarlas como base para decidir el ámbito de aplicación detallado del programa. Las actividades de planificación de la fase de diseño detallado del programa también han concluido y se han movilizado los recursos necesarios para ello.

45. El proyecto relativo a la versión 12 de Oracle y las NICSP ha estado en contacto con el equipo de GRI y ha adecuado sus métodos y prácticas de gestión del riesgo al marco de GRI. Se ha definido un plan de emergencia para gestionar posibles aumentos del perfil de riesgo del programa. Incluye el rediseño de las actividades para introducir nuevas funciones a lo largo de múltiples versiones al tiempo que se cumplen los objetivos de introducir sistemas que cumplan las NICSP en 2012 y de producir informes financieros que cumplan las NICSP en 2013. En el documento [FC 140/12](#), presentado al Comité de Finanzas en su 140.º período de sesiones, se incluía un informe sobre los progresos realizados con información detallada sobre este proyecto.

46. Entre los logros en tecnología de la información del período de cuatro meses incluido en este informe cabe incluir importantes ampliaciones de la capacidad de la red en 14 oficinas en los países en un intento por permitir que las oficinas descentralizadas tengan mejor acceso a los sistemas y herramientas de la Organización. En otras 30 oficinas en los países se mejoró la conexión a Internet para permitirles disponer de un acceso más rápido a una vasta gama de aplicaciones de nueva generación que requieren un mayor ancho de banda, como servicios de videoconferencia y herramientas de intercambio de conocimientos y colaboración. El servicio de videoconferencia está disponible en otros ocho países en respaldo de la mejora de las comunicaciones entre oficinas.

47. Se está diseñando un modelo de apoyo mundial de TIC para permitir que el personal de la FAO tenga acceso a apoyo oportuno en materia de TIC independientemente del lugar en que se encuentre, la zona horaria o el idioma. Ya se han establecido tres de los cinco centros de apoyo regionales en las regiones de América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico y África, y se encuentran plenamente operativos.

48. Con la publicación del Boletín del Director General 2011/40 sobre la gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos y la estrategia relativa a la tecnología de la información se anunciaron, en julio de 2011, las nuevas disposiciones en materia de gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos, y la aplicación de las nuevas estructuras de gobernanza está progresando. Se ha elaborado material informativo y en septiembre de 2011 comenzaron a celebrarse reuniones de consulta para fomentar el entendimiento de la Organización de la nueva estructura y los objetivos de la gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos y para perfeccionar los procesos de trabajo de todos los participantes en actividades de tecnología de la información y gestión de los conocimientos.

49. En el proyecto sobre compras y contratación se han realizado avances importantes que han permitido marcar como “finalizada” la medida 3.38 del PIA mediante la puesta en práctica, el 1.º de julio de 2011, de la Sección 507 del Manual relativa a las cartas de acuerdo. Esto proporciona por primera vez un marco claro de rendición de cuentas para la preparación, la garantía de la calidad, la aprobación y la gestión de las cartas de acuerdo. La nueva sección del Manual aumenta la

delegación de competencias en materia de cartas de acuerdo a las oficinas descentralizadas al mismo nivel que el de compras directas y proporciona asimismo un marco que permitiría la subdelegación. Se pondrá en práctica un programa de capacitación extensivo en las oficinas descentralizadas que seguirá el enfoque de formación de instructores. Además, la medida 7.7 del PIA *Pasar de una gestión de proveedores registrados hacia una gestión de los proveedores activos (principios de asociación)* también ha concluido en la fecha prevista de junio de 2011 y los nuevos procesos se están integrando en el trabajo diario de la Organización y en la aplicación de las NICSP.

50. Se han destacado tres nuevos oficiales internacionales de compras adicionales en países en los que la FAO realiza importantes cantidades de compras para proyectos de emergencia, a saber, Haití, Pakistán y Chad, además de los puestos ya existentes en Sudán, Somalia y la República Democrática del Congo. Además se ha contratado a otro oficial internacional de compras para Bangladesh para apoyar un programa del Banco Mundial de gran envergadura puesto en práctica por la FAO en el país. Así, el número de oficiales internacionales de compras destinados sobre el terreno es el doble del número de oficiales destinados en la Sede.

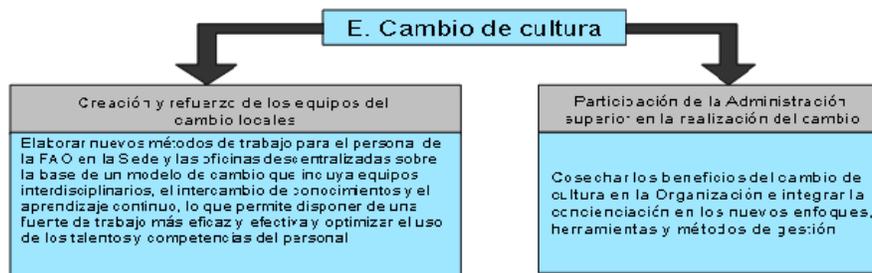
51. En cuanto al proyecto de modernización de la gestión de los registros, se han redactado nuevas políticas relativas a la gestión de los registros y se han diseñado nuevos procedimientos y técnicas que se están poniendo en práctica de manera experimental. Además, se ha aprobado la restructuración del personal de registros y su puesta en práctica se encuentra en curso, con inclusión de la reducción de puestos en 2010-2011.

52. El proyecto destinado a mejorar los procesos y procedimientos de impresión y distribución (medida 7.17) ha realizado con éxito la fusión de los grupos conexos (impresión externa e interna y la distribución). Se ha puesto en práctica el nuevo sistema de correo y se está perfeccionando para añadir nuevas funciones para el acceso de las divisiones. También se están realizando otras actividades para mejorar continuamente la aplicación de nuevos procedimientos y la identificación de proyectos de simplificación. Estas actividades han resultado en un ahorro de cerca de 20 000 USD durante el segundo trimestre de 2011.

53. El proyecto relativo al Manual de la FAO ha definido una Junta del Proyecto y ha establecido un Grupo Asesor fundamental para el diseño de la nueva estructura del Manual. Algunas secciones ya se han revisado y vuelto a redactar en un lenguaje simplificado. Se ha establecido una red firme con otros organismos de las Naciones Unidas que permite a la FAO velar por que las técnicas, las estructuras y el enfoque se adecuen a los empleados por otros organismos de las Naciones Unidas y, así, contribuir a futuras sinergias y a la adopción de las mejores prácticas.

Cambio de la cultura

54. El principal beneficio del cambio de cultura consiste en la creación de un entorno de trabajo favorable e integrador basado en la visión y los valores internos de la FAO, lo que permite que la Organización realice mejor su mandato y eleve al máximo los talentos de su personal.



55. El *compromiso de la Administración superior en la realización del cambio* supondrá la sensibilización en los nuevos planteamientos, instrumentos y métodos de gestión, contribuyendo con ello a nuevas prácticas modernizadas de gestión y, en última instancia, a una Organización más

eficiente y eficaz. La *creación y el refuerzo de equipos locales* del cambio desarrolla nuevos métodos de trabajo para el personal de la FAO en la Sede y en las oficinas descentralizadas a partir de un modelo de cambio que incluye los equipos interdisciplinarios, la puesta en común del conocimiento y el aprendizaje continuo.

56. La estrategia de la FAO en materia del cambio de cultura y el plan de acción conexo, los cuales constituyen un marco para el cambio de cultura en la Organización, fueron aprobados por la Administración superior de la FAO y presentados a la Junta Consultiva de Programas y Políticas (PPAB), presidida por el Director General. Se realizó una presentación similar a los Representantes regionales y los Coordinadores subregionales de la FAO presentes en Roma durante la Conferencia de la FAO. El Director General Adjunto (Conocimiento), que es el patrocinador oficial de este ámbito del cambio de cultura, presentó y aprobó un marco y un plan de acción para mejorar el trabajo en equipo y la colaboración en la FAO.

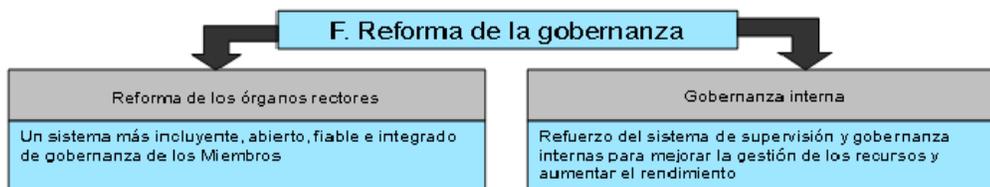
57. Se han creado equipos locales del cambio adicionales tanto en la Sede como sobre el terreno. El Equipo de apoyo al cambio de la cultura ha facilitado el aprendizaje en estos equipos: por ejemplo, se celebró un taller en el que participaron miembros de los 22 equipos del cambio locales que trabajan en todo el mundo, lo que les concedió la oportunidad de interactuar entre ellos e intercambiar opiniones y mejores prácticas. También se ha creado un foro electrónico en el nuevo sitio dedicado al cambio de cultura en la intranet de la FAO para respaldar el debate y el intercambio de conocimientos ulteriores entre ellos con el fin de solventar las dificultades que supone el que se encuentren a grandes distancias geográficas y en diferentes zonas horarias.

58. Se han redactado los mandatos correspondientes a los equipos del cambio de cultura locales, a los agentes del cambio y al concepto de patrocinadores del cambio. Se ha creado un proyecto de marco para supervisar el cambio de la cultura que está siendo examinado por la Administración de la FAO con la contribución de expertos en seguimiento y evaluación externos. En respuesta a los resultados de la encuesta realizada al personal de la FAO, se celebró un taller que resultó en un proyecto de propuesta de medidas en el ámbito institucional en esferas sobre las que el personal de la FAO expresó una preocupación notable.

59. Como resultado de estos logros, la Administración superior de la FAO y todo el personal de la Sede y el resto del mundo está más informado, está comenzando a comprender sus respectivas funciones en el cambio de la cultura más claramente y está participando más en el cambio de cultura de la FAO.

Gobernanza y supervisión eficaces

60. El principal beneficio de la gobernanza y supervisión eficaces es una mejora en la articulación de las necesidades de los Miembros, mayores niveles de confianza y continuidad entre los Miembros y entre los Miembros y la Administración y mejores prácticas internas de gestión a fin de realizar mejor los resultados de la Organización.



61. Para alcanzar un éxito pleno, el proceso de reforma de la FAO debe consolidarse con un refuerzo de la gobernanza en el cual la *reforma de los órganos rectores* dé lugar a un sistema más integrador, abierto y confiado de gobernanza de los Miembros con el apoyo de medidas de gobernanza interna que proporcionarán un sistema reforzado de supervisión y gobernanza internas para mejorar la gestión y de los recursos y potenciar el rendimiento.

62. Durante el período incluido en el presente informe han concluido varias medidas del proyecto 1 relativo a la reforma de los órganos rectores, principalmente las relativas a las tareas de la Conferencia, finalizadas con éxito en su 37.º período de sesiones de junio y julio de 2011. El Comité del Programa examinó en su 108.º período de sesiones ([PC 108/10](#)) un análisis inicial de los órganos estatutarios, centrándose en particular en su relación jerárquica en la FAO. El Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) examinó ([CCLM 93/4](#)) su programa de trabajo plurianual y las deliberaciones del Comité se presentan al Consejo en su 143.º período de sesiones. De igual modo, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) examinó su marco basado en los resultados en su 37.º período de sesiones (17-21 de octubre de 2011) con el fin de elaborar un programa de trabajo plurianual más detallado para su presentación a su 38.º período de sesiones en 2012.

63. Todavía siguen en curso los trabajos sobre la medida 4.4 *Cualquier cambio que se considere oportuno en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo y proponer, con el asesoramiento del CCLM, cualquier cambio necesario de los Textos fundamentales a la Conferencia de 2009*. Dado que esta medida no se ejecutó en 2009 debido a la falta de consenso, las negociaciones continuaron en 2010-11 pero tampoco se pudo alcanzar un consenso en el último período de sesiones de la Conferencia. Por lo tanto, esta cuestión se seguirá estudiando en el próximo bienio.

64. En materia de *gobernanza interna* se considera que los trabajos relativos a la medida 7.25 y el proyecto 11 conexo han concluido porque todos los comités internos han sido objeto de examen y no se prevé realizar ninguna actividad adicional con arreglo a esta medida. Se han examinado el funcionamiento y la composición de los comités internos con el objetivo de mejorar la eficiencia y su integración mediante la simplificación, así como de velar por que su composición y sus métodos de trabajo siguiesen la nueva estructura de la Organización.

65. Se ha confirmado que el primer plan de auditoría bienal basado en los riesgos, preparado por la Oficina del Inspector General (AUD), concluirá antes del 31 de diciembre de 2011. La nueva metodología garantiza que la AUD otorga prioridad a sus actividades de auditoría en función de los riesgos más importantes de la Organización. Las esferas relativas al PIA cubiertas en la actualidad o que se espera que se hayan cubierto antes de finales de 2011 son: la gestión del riesgo institucional, el marco de control interno de la gestión basada en los resultados, la descentralización, la continuidad de las operaciones de la Organización, la gobernanza de la tecnología de la información, la seguridad de la red informática, la contratación de personal profesional, el Programa de Cooperación Técnica y las compras. Además, se empezará a basar la actualización de la información sobre el riesgo subyacente a los planes para el bienio 2012-13 en los resultados de las evaluaciones de la GRI, dado que estos ya comienzan a estar disponibles.

66. Se han presentado varios informes de evaluación al Comité del Programa en su 108.º período de sesiones y este Comité también examinó el informe presentado por la Oficina de Evaluación sobre la aplicación de la decisión tomada por el Consejo en junio de 2007 en relación con la inclusión de disposiciones relativas a la evaluación en los proyectos y programas financiados con cargo a contribuciones voluntarias ([PC 108/7](#)). Las deliberaciones del Comité del Programa sobre los asuntos mencionados *supra* se presentan al Consejo en su 143.º período de sesiones.

67. El CCLM, en su 93.º período de sesiones, examinó el documento [CCLM 93/9](#) titulado *Nombramiento de los miembros externos del Comité de Ética*. El CCLM identificó seis criterios que servirían de guía para examinar los candidatos al Comité. También recomendó que el Director General propusiese al menos siete candidatos para los tres puestos, es decir, un candidato de cada una de las regiones de la FAO. Finalmente, recomendó que las propuestas fuesen equilibradas en cuanto al género. Sobre el mismo asunto, el informe del 140.º período de sesiones del Comité de Finanzas presentado al Consejo incluye una recomendación en relación con el nombramiento de los tres miembros externos.

68. En el documento [FC 140/14](#) el Comité de Finanzas examina los progresos realizados en el Programa relativo a la declaración de la situación financiera e indica, entre otras cosas, que la Organización ya puso en práctica de manera experimental la declaración de la situación financiera

en 2011 y 60 miembros del personal presentaron declaraciones que estaban siendo examinadas por un analista externo.

III. Progresos cuantitativos

69. El programa integrado del PIA consta de 272 medidas, 118 de las cuales ya se habían puesto en práctica a fecha de 31 de diciembre de 2009, por lo que quedaban 154 medidas por incluir en el programa del PIA en 2010-11⁴. En el informe de 2011 presentado a la Conferencia se indicaba⁵ que 25 de las 154 medidas pendientes concluyeron en 2010, por lo que a comienzos de 2011 quedaban pendientes 129 medidas. De las 129 medidas pendientes, 102 se hallaban en marcha y previsiblemente terminarían de ejecutarse en el plazo previsto y se indicó que 74 de ellas se finalizarían antes de finales de 2011 (véase la Figura 2).

Figura 2 - Clasificación de las medidas del PIA para 2010-11 en cuanto a los progresos realizados a 31 de diciembre de 2010

Categoría	Medidas		Descripción de la categoría
Completada	25	16%	La aplicación de la medida del PIA se ha completado
En el curso previsto	102	66%	Los progresos hacia la aplicación de la medida del PIA se adecúan a las fechas previstas y no se prevé que los obstáculos y riesgos afecten notablemente a los avances
Demoras leves	15	10%	Los progresos hacia la aplicación de la medida del PIA según las fechas previstas están en peligro pero se han determinado las medidas necesarias para superar los retrasos, los obstáculos y los riesgos
Demoras importantes	0		La aplicación con éxito de la medida del PIA de acuerdo con las fechas previstas se encuentra en grave peligro debido a los obstáculos y riesgos que, según lo previsto, alterarán notablemente la aplicación
Otros conceptos	12	8%	Actividad continua, actividad no aplicable u otra situación
Total	154	100%	

70. En esta categorización de la situación de las medidas del PIA, las categorías “demora leve” y “demora importante” hacen referencia a si la aplicación en los plazos previstos está comprometida o seriamente comprometida, el lugar de hacer referencia a la magnitud de la demora del plazo previsto. La Administración ha examinado este problema y ha elaborado un conjunto modificado de situaciones del PIA (véase la Figura 3) en el que se vinculan las situaciones “en el curso previsto”, “demoras leves” y “demoras importantes” al plazo previsto y, concretamente, “demoras leves” hace referencia a la ampliación del plazo previsto en seis meses como máximo mientras que “demoras importantes” hace referencia a la ampliación del plazo previsto en más de seis meses.

⁴ Véase el anexo III del Informe sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA presentado al CoC-EEI en abril de 2010 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607s.pdf>).

⁵ C 2011/7, párrs. 13-15 y apéndice 3 de Internet.

Figura 3 - Modificación de las situaciones de las medidas del PIA

Categoría	Descripción de la categoría
En el curso previsto	La medida del PIA se encuentra en marcha y concluirá en el plazo previsto
Demoras leves	La medida del PIA no concluirá en el plazo previsto y se espera que el retraso no supere los seis meses
Demoras importantes	La medida del PIA no concluirá en el plazo previsto y se espera que el retraso supere los seis meses

71. La Administración introdujo la categoría “otros conceptos” en 2010 para caracterizar 12 medidas del PIA en las cuales los jefes de los proyectos respectivos habían tenido problemas a la hora de asignarles una situación. Esto se debió a que el carácter de las medidas era “continuo”, a que los Miembros no habían alcanzado un consenso, a que se preveía finalizar la medida “después de 2013” o a que se había propuesto suprimir dicha medida, si así lo aprobaban los Miembros. La Administración ha eliminado la situación “otros conceptos” y ha pedido a los jefes de los proyectos que elijan una de las tres categorías relacionadas con el plazo previsto y que añadan condiciones y comentarios del director del proyecto para complementar la situación, indicando las razones del retraso previsto.

72. Durante 2011 se han realizado avances notables y la Administración confirma que aproximadamente el 20 % de las medidas del PIA se arrastrarán a 2012-13. Ello representa el 40 % del esfuerzo, tiempo y costo pendientes porque muchas de las medidas del programa de 2010-11 son complejas y de gran envergadura que continuarán en 2012-13. La ejecución con éxito constituye una tarea de gestión importante debido a la complejidad de las medidas, los retos que se presentan y las dependencias con otros proyectos del PIA. Estas medidas también conllevan el mayor riesgo y podrían ser las que más contribuyan a la visión y los beneficios derivados de la reforma de la FAO.

73. En el [anexo A para Internet](#) se incluyen los detalles y el resumen de la situación de las medidas del PIA frente a las situaciones modificadas, junto con la proyección, estimada a fecha de octubre de 2011, de la situación cuantitativa a finales de 2011. El informe anual de 2011 sobre la ejecución del PIA incluirá una sección sobre los progresos cuantitativos realizados en la que se proporcionará información completa de todas las medidas del PIA indicando cuáles han concluido y cuáles continúan en marcha.

IV. Gestión del cambio institucional

74. En el informe que presentaron a la Conferencia en su 37.º período de sesiones, el CoC-EEI y la Administración subrayaron la importancia de los procesos de gestión del cambio institucional para abordar adecuadamente los retos y los efectos sobre el rendimiento institucional que suponen los programas de cambio de gran envergadura, como la reforma de la FAO y el PIA. Dichos efectos se resumieron a los Miembros mediante la curva J y sus repercusiones⁶.

75. La gestión eficaz del riesgo, el compromiso del personal y la comunicación con éxito son los principales procesos de gestión del cambio necesarios para reducir al mínimo el período de trastorno, reducir las repercusiones adversas a corto plazo en el rendimiento y conseguir los beneficios tangibles que pretende hacer realidad el programa del PIA. En los párrafos que siguen se incluyen diversos logros que se han hecho realidad en estas esferas.

Gestión del riesgo

76. La Junta del PIA y la Unidad de Gestión del Programa (PMU) han dirigido su atención en materia de gestión del riesgo a las áreas programáticas y a las conexas con los proyectos del PIA más difíciles y de mayor envergadura que absorben un porcentaje considerable de los fondos del

⁶ C 2011/7: párrs. 14-15, párrs. 42-56 del apéndice 3 y párrs. 67-71 del apéndice 3 de Internet.

PIA y que, según las previsiones, continuarán durante el bienio 2012-13 y generarán los mayores beneficios de la reforma de la FAO.

77. En el informe presentado a la Conferencia se indicaba⁷ que la Junta del PIA estaba examinando la integración actual de las medidas del PIA en 16 proyectos para determinar si sería más adecuado realizar un desglose ulterior. La Junta del PIA determinó que en los proyectos se deberían identificar los diferentes ámbitos de trabajo con un alcance claramente definido en lugar de las agrupaciones de ámbitos que deben ser gestionados por cada jefe de proyectos. Por ello el número de proyectos se ha ampliado a 29 (véase el anexo 1) y en gran medida refleja la estructura utilizada en la evaluación del riesgo realizada a finales de 2010.

78. En el momento de elaboración del informe sobre los progresos realizados en la ejecución del PIA que se presentó a la Conferencia en su período de sesiones de 2011, la Junta del PIA también estaba trabajando en la introducción de unas normas de gestión de proyectos adecuadas en el programa del PIA. La Junta del PIA siguió los criterios de importancia (en cuanto a la financiación y los beneficios previstos), el riesgo y el calendario (proyectos que se realizasen durante 2012-13) e identificó 27 medidas importantes sobre las cuales se solicitó a los jefes de proyectos que proporcionasen mayor información, especialmente sobre gestión de proyectos.

79. Este proceso ya ha concluido y los jefes de proyectos se mantienen en contacto con la PMU y la informan periódicamente en gran detalle sobre aspectos como los beneficios previstos, las principales actividades, los hitos, la información financiera importante (presupuesto, perfil de gasto, ahorros) y los riesgos. En el anexo 2 se incluye la lista de las 27 medidas a las que se hace referencia *supra*.

80. La Junta del PIA concede una gran importancia a la claridad de la estrategia de aplicación y al futuro y, a través de la Oficina del Inspector General, ha solicitado un servicio de asesoramiento con el fin de respaldar la estrategia de aplicación del PIA durante el próximo bienio. Este servicio será prestado por la empresa de consultoría Mannet, que tiene una gran experiencia en la gestión del cambio en el sistema de las Naciones Unidas y ya ha adquirido un conocimiento profundo de la FAO mediante servicios prestados en el pasado.

81. Mediante este servicio de asesoramiento se prevé obtener un examen de la gestión del cambio institucional de cara al futuro con el fin de aprovechar los avances realizados en la aplicación del PIA y de respaldar a la Administración superior con un enfoque dinámico que amplíe al máximo los beneficios de la reforma de la FAO. Esta tarea comenzó en octubre de 2011 y se prevé que se presente un informe al respecto a finales de diciembre de 2011.

82. Como ya se indicaba en el informe presentado a la Conferencia en su período de sesiones de 2011, durante el período incluido en el presente informe la PMU ha realizado un examen de los riesgos de proyectos señalados en el informe de evaluación del riesgo y ha comunicado sus conclusiones a la Junta del PIA. Este examen ha confirmado la tendencia ya identificada⁸ en relación con los proyectos del PIA con el mayor número de riesgos rojos⁹. Como resultado de los debates celebrados con jefes de proyectos y las medidas de mitigación introducidas, el número de riesgos con respecto al informe de evaluación del riesgo se ha reducido, así como la importancia de los mismos mediante el cambio favorable del perfil de los riesgos clasificados como rojo, ámbar y verde.

83. De acuerdo con los estándares de las mejores prácticas, la Junta del PIA también ha decidido realizar una reevaluación de los riesgos mediante la cual no solo se actualizan los registros de riesgos, sino que también se repite el proceso de identificación de riesgos correspondientes a las 27 medidas sobre las cuales ahora se presenta información más detallada, como se indica *supra*. Esta medida comenzó a principios de octubre de 2011 y en virtud de ella la PMU se ha asociado con el equipo de

⁷ C 2011/7, párr. 103 del apéndice 3 de Internet.

⁸ C 2011/7, párrs. 118-120.

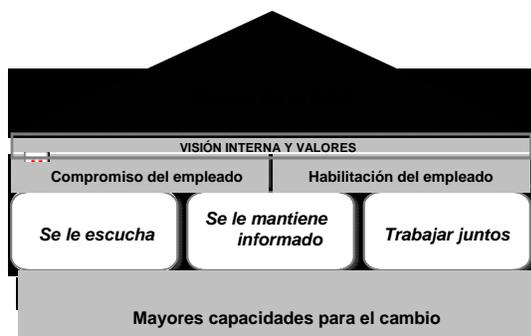
⁹ En la evaluación del riesgo se clasificaron los riesgos en términos del impacto previsto y de la probabilidad de que se produjeran mediante colores, del rojo (riesgo alto) al verde (riesgo bajo), basándose en una combinación de estos factores.

GRI aprovechando la metodología introducida y los recursos disponibles gracias a las evaluaciones del riesgo realizadas en la Organización. La PMU participa en las reuniones de reevaluación del riesgo y supervisará la gestión de los registros del riesgo y la puesta en práctica de las medidas de mitigación por parte de los jefes de proyecto empleando la metodología de GRI que se está introduciendo en la Organización. La Junta del PIA y el equipo de la PMU también evaluarán los riesgos programáticos y determinarán unas medidas de mitigación institucionales. La Administración prevé comunicar los resultados en el informe anual de 2011 sobre la ejecución del PIA, que se presentará para su examen por parte de los órganos rectores en 2012.

Comunicaciones y compromiso

84. La comunicación con el empleado y su compromiso son componentes importantes de la gestión del cambio de la Organización en relación con el PIA. Como se informó a la Conferencia¹⁰, la Organización ha elaborado un programa de comunicación con arreglo al nuevo marco de gestión basada en los resultados para que la FAO apoye la adaptación de los empleados a una FAO reformada, programa que se ilustra en la Figura 4 a continuación.

Figura 4 - Marco de comunicación y compromiso



85. Tal como se informó a la Conferencia¹¹, el programa se divide en tres esferas principales: i) *Se le escucha*, que engloba las actividades destinadas a comprender la evolución del conocimiento, las actitudes y la disposición respecto al cambio entre los empleados; ii) *Se le mantiene informado*, destinado a llegar al personal con una comunicación orientada en lugar de ofrecer información de manera pasiva en el sitio de Internet; y iii) *Trabajar juntos*, que hace hincapié en el diálogo y la solución conjunta de los problemas en toda la Organización en respaldo de un cambio duradero.

86. Una actividad fundamental del primer elemento del programa *Se le escucha* consistió en la puesta en marcha de la primera encuesta a todos los empleados de la FAO sobre la renovación de la Organización. Tal como se informó previamente, el 18 de enero de 2011 el Director General puso en marcha la encuesta que proporciona valores de referencia internos y externos para seguir de cerca los progresos realizados en el PIA en los próximos años.

Resultados de la encuesta

87. La tasa de respuesta de la encuesta ascendió al 77 %. Los resultados de alto nivel se comunicaron inicialmente a la Conferencia¹² y más abajo se incluyen resultados adicionales. En la encuesta se cuantificó la opinión de los empleados sobre cuatro esferas de actividad: los progresos

¹⁰ C 2011/7, párr. 121 del apéndice 3 de Internet.

¹¹ C 2011/7, párrs. 123-124 del apéndice 3 de Internet.

¹² C 2011/7, párrs. 126-127 del apéndice 3 para Internet.

de la renovación, la comunicación acerca de la renovación, el compromiso de los empleados y la habilitación de estos.

88. En resumen, en cuanto a los progresos de la renovación los resultados muestran que el 88 % de los empleados de la FAO creen “que el proceso de reforma de la FAO es necesario” y aproximadamente tres de cada cuatro están de acuerdo en que la renovación ayudará “a la FAO a ofrecer resultados y servicios mejores a sus miembros”. La renovación de la FAO se ha realizado en parte y los empleados ya comienzan a ser conscientes de ello y a percibir los efectos y beneficios de las principales medidas del PIA. Existe un gran deseo de cambio, si bien más de la mitad de los empleados creen que el ritmo de cambio es demasiado lento. Los empleados expresaron un bajo nivel de entendimiento de los resultados y los beneficios de la renovación de la FAO.

89. En cuanto a la eficacia general de los empleados, la FAO está en consonancia con los valores de referencia externos tanto del sector privado como del sector sin ánimo de lucro, si bien aspira a convertirse en una organización de alto rendimiento. La FAO recibió una puntuación inferior a los valores de referencia externos (23 puntos menos) a la pregunta importante de si tenía una cultura de trabajo que apoyase y fomentase escuchar las opiniones del personal antes de tomar decisiones¹³.

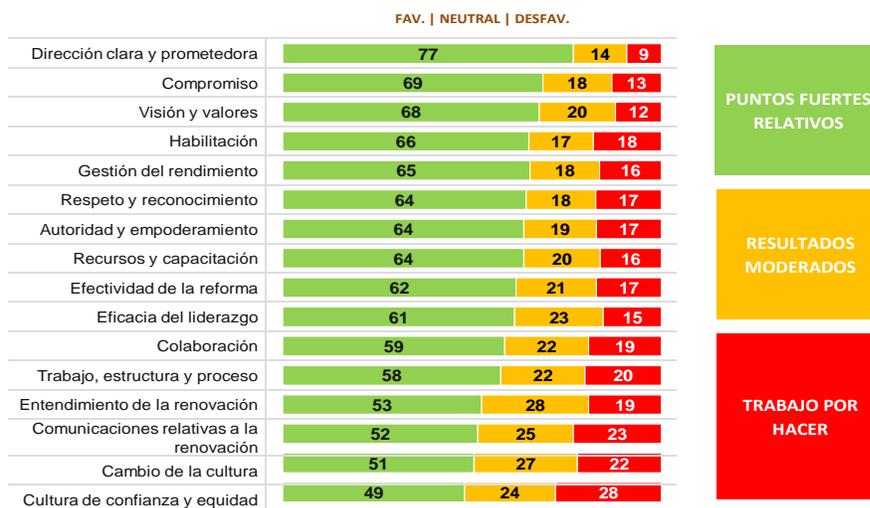
90. Los resultados indican que el nivel de compromiso de los empleados de la FAO es satisfactorio: los empleados conocen y respaldan los objetivos, la visión y los valores de la FAO y el 83 % de ellos afirmaron estar orgullosos “de trabajar para la FAO”.

91. La habilitación de los empleados también es notable, ya que estos consideran que sus conocimientos prácticos y capacidades se adaptan debidamente a las funciones que desempeñan, si bien solamente el 54 % indicó que no encuentra “obstáculos importantes para realizar bien mi trabajo”. A pesar de que los empleados señalaron que el trabajo de equipo en sus grupos de trabajo inmediatos era adecuado, existe margen de mejora en el trabajo entre dependencias y en la recepción de apoyo de calidad de los otros sectores de la FAO de los que dependen.

92. En la hoja de resultados incluida a continuación se muestran las puntuaciones generales de la FAO, expresadas en tanto por ciento, de los 16 temas tratados en la encuesta ordenados de mayor a menor puntuación favorable.

¹³ Hay Group, Informe sobre los resultados de la encuesta del personal sobre la renovación de la FAO - 2011: “Para escuchar su opinión”.

Figura 5: Encuesta del personal sobre la renovación de la FAO de 2011 - hoja de puntuación



Comunicaciones relativas a la encuesta

93. El informe en el que se incluía el desglose detallado de los resultados de la encuesta realizada a los empleados se publicó en una página específica para ello en el sitio dedicado a la renovación en la intranet de la FAO. También se ha distribuido un resumen de dicho informe en forma de folleto elaborado en español, francés e inglés y acompañado de una carta del Director General, folleto que se distribuyó a los empleados por correo electrónico.

Medidas de seguimiento de la encuesta

94. En respuesta a los resultados de la encuesta la Administración ha examinado las esferas en las que la FAO, en tanto que organización, está actuando de manera satisfactoria y en las que debería esforzarse por mantener la puntuación elevada, así como las esferas que, según la encuesta, requieren mejoras. Como se indicó en la hoja de puntuación incluida en la Figura 5, las esferas que preocupan a los empleados son el respaldo por parte de la FAO de una cultura de confianza y equidad, el cambio de la cultura, las comunicaciones relativas a la renovación y el entendimiento de esta.

95. En respuesta a la encuesta realizada a los empleados se están ejecutando medidas de dos tipos, a saber, medidas del ámbito institucional y medidas locales. Con el fin de determinar las medidas institucionales necesarias la Administración creó un grupo de personal formado por una muestra representativa de funcionarios, representantes de asociaciones de personal y recursos humanos para que identificase las mejores opciones institucionales en respuesta a la encuesta, y a partir de las recomendaciones realizadas por este grupo ha acordado cuatro medidas institucionales. Las medidas se comunicaron a los subdirectores generales junto con orientación para determinar una o dos medidas locales adicionales en el ámbito de los departamentos o las oficinas antes del 31 de octubre de 2011. Las medidas institucionales cumplen los requisitos de ser tangibles y alcanzables en un breve plazo de tiempo y su éxito se cuantificará según los beneficios que hayan reportado a los empleados de toda la Organización, beneficios que se podrán cuantificar en posteriores encuestas de los empleados.

Las medidas institucionales son las siguientes:

- Medida 1: mejorar la comunicación
Los empleados han indicado que desean participar más en las actividades relativas al cambio y que desean comunicarse de manera más abierta y frecuente con sus subdirectores

generales y los jefes de sus oficinas. Por ello, los subdirectores generales aplicarán un enfoque participativo a la planificación de las medidas relativas a la encuesta dentro de cada departamento bajo la orientación de la Junta del PIA, garantizando que participa el personal de todos los niveles.

- Medida 2: crear equipos eficaces

Si bien los empleados se mostraron satisfechos con la colaboración y el trabajo de equipo en sus respectivas dependencias, la respuesta relativa al trabajo de equipo y la colaboración fuera de la dependencia de trabajo inmediata fue menos favorable. La respuesta institucional a esta situación es elaborar principios básicos y directrices para el trabajo en equipo tomando como base las actividades y prácticas ya en vigor en algunos departamentos y dependencias y adoptándolos en toda la Organización.

- Medida 3: Evitar el derroche y la duplicación

Al pedirles que puntuasen la actuación de la FAO en cuanto al derroche y la duplicación, los empleados, especialmente los de la Sede, no respondieron favorablemente. La respuesta institucional a esta situación consiste en disponer de una iniciativa institucional de mejora de los procesos que invite a los empleados a sugerir mejoras que puedan ayudar a simplificar los procesos de la FAO.

- Medida 4: tiempo de capacitación para todos

La FAO recibió la puntuación más baja en cuanto a la cultura de confianza y equidad. Las observaciones brindadas por el grupo de trabajo independiente sugieren que los empleados consideran que el acceso a la capacitación y al desarrollo profesional es desigual. La respuesta institucional, cuyo fin es fomentar la confianza y demostrar equidad, consiste en introducir el concepto de “tiempo de capacitación para todos”, es decir, un período de capacitación de una semana por bienio (2,5 días de trabajo anuales) como requisito y buena práctica para todos los miembros del personal. Esta medida sirve para abordar las preocupaciones de los empleados y, al mismo tiempo, respaldar actividades que fomenten la capacidad institucional y la ventaja comparativa de la FAO.

96. En el marco de comunicación *Se le mantiene informado*, se ha elaborado un primer boletín interno en nombre del Director General Adjunto (Conocimiento) para los empleados de los departamentos técnicos, es decir, la rama de conocimientos de la Organización. En el boletín se pone de manifiesto el trabajo en equipo de los empleados y su importancia para obtener resultados. Este boletín es un elemento de la comunicación en el marco del trabajo en equipo y la colaboración, como parte del cambio de cultura. Los empleados han respondido favorablemente y algunos de ellos han manifestado su interés en aprender más sobre cómo aplicar el trabajo en equipo en el desempeño de sus funciones.

97. Se han publicado 11 artículos y reportajes relativos a la renovación de la FAO en la revista en Internet para los empleados *FAO InTouch*. En ellos se ha hecho hincapié en los signos visibles del cambio y se han tratado temas como la capacitación del personal en materia de compras en las oficinas descentralizadas, el aprovechamiento del SEGR y los trabajos realizados por la Unidad de Mejora de las Operaciones para simplificar los procedimientos administrativos, y se ha entrevistado a directores que estaban participando en cursos de capacitación nuevos e innovadores.

98. Se publicó el último boletín *La renovación de la FAO. Novedades para los Miembros* en su formato original, y en él se revisaron las decisiones tomadas por la Conferencia en relación con la reforma de la FAO y se proporcionó información actualizada a los Miembros sobre la realización de la primera encuesta a todos los empleados de la FAO. La Junta del Programa del PIA ha aprobado un boletín con un nuevo diseño que incluirá más artículos, entrevistas y fotografías atractivas y se distribuirá directamente a las bandejas de entrada de correo electrónico de los Representantes Permanentes. La Junta también ha aprobado un plan para elaborar un nuevo sitio en Internet sobre la renovación de la FAO que incluya material de referencia, más artículos nuevos y enlaces pertinentes.

99. En el marco de comunicación *Trabajar juntos*, se han celebrado reuniones informales mensuales (“el café matutino de la renovación”) sobre la renovación de la FAO con empleados de la Sede y miembros de la Junta del PIA y jefes de proyectos. Esta actividad de promoción responde al deseo expresado por los empleados en la encuesta de comunicarse más abierta y directamente con la Administración y a la preferencia, manifestada principalmente por los empleados de la Sede, de conocer los cambios relativos a la reforma mediante la comunicación en persona. Se han debatido temas como la movilidad del personal, la contratación, el SEGR, el cambio de la cultura y la descentralización y el personal ha planteado diversas dudas.

100. Estas reuniones informales se han celebrado, asimismo, mediante videoconferencia con empleados de las oficinas descentralizadas de Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, Europa y Asia Central y el Cercano Oriente. Gracias a estas reuniones los participantes han indicado que entienden mejor el proceso de renovación y agradecen la oportunidad de hablar directamente con los directores sobre los cambios que se están realizando. Algunas de las dudas planteadas también son objeto de seguimiento por los directores para poder investigar al respecto e informar al personal pertinente. Se ha celebrado, asimismo, un foro de debate en la Sede para analizar los avances de la iniciativa del cambio de la cultura en el marco de la renovación de la FAO y para que los empleados planteasen cualquier duda que tuviesen.

101. Además, en preparación para el ciclo de planificación del trabajo de 2012-13, la Administración celebró una reunión con todos los empleados para lanzar el conjunto de recursos e instrumentos relativos a la gestión basada en los resultados a la que asistieron los empleados de la Sede y los de las oficinas regionales mediante videoconferencia y la cual se difundió en vídeo en directo por la intranet de la FAO para que los empleados de las oficinas del resto del mundo pudiesen participar. Estos actos en los que la Administración y los empleados se conectan mediante vídeo e Internet para intercambiar información se están convirtiendo en una parte cotidiana de la nueva cultura de comunicación de la FAO.

V. Financiación y gastos del PIA

102. En términos económicos, la ejecución del PIA se financió en 2010-11 con cargo a las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia para el PTP (un presupuesto bruto de 44,91 millones de USD menos unos ahorros de 5,31 millones de USD, lo que da lugar a un presupuesto neto de 39,6 millones de USD). A esta cifra se añadió el saldo no utilizado del fondo fiduciario del PIA de 2009 transferido a 2010-11 (3,08 millones de USD), lo que equivale a un presupuesto total del PIA para el bienio de 42,68 millones (un presupuesto bruto de 47,99 millones de USD menos unos ahorros de 5,31 millones de USD). A finales de 2010 el gasto del PIA ascendía a 19,06 millones de USD. Esta cifra representaba una utilización total del saldo no utilizado del fondo fiduciario del PIA de 3,08 millones de USD y el gasto de 15,98 millones de USD del presupuesto bruto del PTP de 44,91 millones de USD. El presupuesto bruto para 2011 ascendía, por lo tanto, a 28,93 millones de USD.

Gastos de 2011 a finales de septiembre de 2011

103. A finales de septiembre de 2011 los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) cargados a los fondos del PTP ascendían a 18,76 millones de USD, lo que deja un saldo de 10,17 millones de USD por gastar durante el resto de 2011 (28,93 millones de USD menos 18,76 millones de USD).

104. Según las previsiones cerca del 70 % del saldo de 2011 de 10,17 millones de USD se gastará en actividades en las esferas del PIA de tecnología de la información, recursos humanos y cambio de la cultura, concretamente en los elementos de las medidas del PIA indicados a continuación.

- *Medida 3.90 (mejorar la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas)*: renovación de contratos para las conexiones de las oficinas descentralizadas, costos de provisión del servicio de Internet, costos de instalación de antenas parabólicas, cableado de fibra óptica y compra de equipo de telecomunicaciones, conjuntamente con los costos de recursos humanos y capacitación.

- *Medida 7.26 (diseño del SIG)*: costos de apoyo de la gestión de datos y la información operativa para la gestión de datos especializados, de capacitación y de orientación de expertos en relación con las tecnologías utilizadas.
- *Medida 3.61 (movilidad)*: cargo de los costos de la rotación del personal que superen la cuantía de 2008/09 (44) se cargarán al PIA.
- *Medida 3.62 (programa de profesionales subalternos)*: costos mensuales de los profesionales subalternos ya incorporados durante el resto de 2011.
- *Medidas 3.60 y 3.59 (otros recursos humanos)*: costos de contratación de empresas externas y consultores que proporcionan capacitación como parte del programa de aprendizaje de la capacidad de gestión. Publicación de anuncios mediante un agente en la prensa local de países en desarrollo sin representación o infrarrepresentados en respaldo de la política de representación geográfica y de género equitativa.
- *Medida 3.32 (aplicación de la visión del cambio de la cultura)*: costos de celebración de un taller sobre el marco de seguimiento y desarrollo de un plan de aplicación, renovación y actualización del sitio en Internet sobre el cambio de la cultura y creación de un conjunto de herramientas al respecto, apoyo a los equipos del cambio de cultura en la ejecución de iniciativas en sus propios departamentos y divisiones, apoyo al proyecto piloto sobre GRI de FAO-África, lanzamiento de la estrategia institucional de la FAO junto con la celebración del Día del Personal y respaldo a los miembros de CCST. La toma de una decisión acerca de la capacitación sobre liderazgo superior se ha pospuesto hasta 2012.

Posible saldo de 2011 y sus repercusiones en el presupuesto de 2012-13

105. En vista de los debates celebrados con los jefes de proyectos del PIA y del examen de los planes de trabajo en vigor, se prevé que el saldo no utilizado a finales de 2011 ascienda a cerca de 3,5 millones de USD, incluidos tanto los costos recurrentes del PIA como los costos por inversiones no recurrentes.

106. La Conferencia de la FAO, en su 37.º período de sesiones, autorizó a destinar el saldo no utilizado de las consignaciones para 2010-11 a la aplicación íntegra del PIA, incluidos los gastos no recurrentes de inversión en el PIA que se realicen durante el ejercicio económico 2012-13¹⁴.

107. La Administración considerará el arrastre de los recursos del PIA que no se hayan gastado en 2012-11 al programa del PIA de 2012-13 en el marco de las dos categorías siguientes:

1) Los recursos no recurrentes relativos a actividades previstas para 2010-11 que se retrasaron hasta 2012 se arrastrarán y añadirán al presupuesto del PIA para 2012-13.

2) Los recursos no utilizados relativos a gastos recurrentes en 2010-11 para los cuales se dispone de fondos en 2012-13 contribuirán a financiar los gastos no recurrentes del PIA en 2012-13.

108. La Administración presentará un informe financiero completo y detallado sobre el bienio 2010-11 a los órganos rectores en su próxima reunión, que se celebrará en 2012.

109. La Administración espera con interés que se produzca una constante cooperación activa y participativa con los Miembros a medida que prosigue la ejecución del PIA y este se incorpora plenamente a una Organización reformada a lo largo de 2011 y del bienio 2012-13.

¹⁴ C 2011/REP, Resolución 5/2011 sobre las consignaciones presupuestarias 2012-13, párrafo 2.

Anexo 1: Lista de proyectos del PIA

1 - Reforma de los órganos rectores
2 - Auditoría
3 - Evaluación
4 - Ética
5 - Programación, presupuestación y seguimiento basado en los resultados
6 - Publicación en todos los idiomas
7 - Movilización y gestión de recursos
8 - Programa de Cooperación Técnica
9 - Descentralización
10 - Estructura de la Sede
11 - Gobernanza interna
12 - Asociaciones
13 - Compras
14 - Viajes
15 - Traducción e impresión
16 - Reforma de los registros
17 - Modelo de servicios administrativos y Manual de la FAO
18 - Las NISCP (y sustitución del FAS)
19 - Conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas
20 - Versión 12 de Oracle
21 - Otras medidas relativas a la TI
22 - Marco de gestión del riesgo institucional
23 - Cambio de la cultura
24 - SEGR
25 - Marco de competencias
26 - Movilidad del personal
27 - Otras medidas relativas a los recursos humanos
28 - Seguimiento de la gestión
29 - Comunicaciones relativas al PIA

Anexo 2: Lista de las 27 medidas fundamentales del PIA

Área temática: gestión orientada a los resultados

Proyecto 5: Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados

- 3.88 Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento.
- 3.6 Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto: cada informe abarcará el bienio anterior y proporcionará información sobre la ejecución, las metas y los indicadores de los resultados así como indicadores de la eficiencia relativos a objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa.
- 7.2 Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los “proyectos” y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes.

Proyecto 7: Movilización y gestión de recursos

- 3.12 Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente predecible (véanse también los párrafos 8 y 33), y:
- 3.14 b) Establecer una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la estrategia, la política, la gestión y la coordinación generales de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes.

Proyecto 22: Gestión del riesgo institucional

- 3.54 Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (institucionalizar la GRI).

Área temática: Funcionamiento unificado de la Organización

Proyecto 9: Descentralización

- 3.84 Diferenciar claramente entre las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas y racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimine en las representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán:
 - a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativa entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3);

- b) compromiso con los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en colaboración con la FAO;
- c) magnitud y niveles de pobreza de la población dependiente de la agricultura;
- d) prioridad a los países menos adelantados;
- e) potencial de la agricultura en el crecimiento económico;
- f) facilidad de proporcionar los servicios desde otro país;
- g) posibilidad de establecer representaciones compartidas o plenamente conjuntas con el sistema de las Naciones Unidas, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda;
- h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO.

Proyecto 12: Asociaciones

- 3.109 Puesta en marcha y ejecución de la estrategia renovada de asociación con la sociedad civil y la estrategia de asociación con el sector privado. Empezar una evaluación y hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con la sociedad civil y el sector privado. Impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con el sector privado y con organizaciones de la sociedad civil.

Área temática: Reforma de los recursos humanos

Proyecto 24: SEGR

- 3.70 Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación.

Proyecto 25: Marco de competencias

- 3.66 Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas.
- 3.87 Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y de evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR, los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo 3.66).

Proyecto 26: Movilidad

- 3.61 Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros.

Proyecto 27: Otras medidas relativas a los recursos humanos

- 3.60 Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión.
- 3.62 Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías.

Área temática: Reforma de los sistemas administrativos y de gestión

Proyecto 13: Compras

- 7.6 Nuevo modelo de compras para la gestión de las fases iniciales de las medidas relativas a las adquisiciones.

- 7.14 Modelo operativo para la colaboración en materia de compras con otros organismos de las Naciones Unidas.

Proyecto 14: Viajes

- 7.15 Otras actividades de la iniciativa de compra conjunta – Viajes.

Proyecto 16: Reforma de los registros

- 7.16 Definir un plan para la gestión de los registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos.

Proyecto 18: Las NISCP y sustitución del FAS

- 3.42 Implantar procesos nuevos o actualizados para apoyar el registro, la contabilidad y el control de las transacciones financieras en las oficinas descentralizadas así como la presentación de informes al respecto. Dichos procesos abarcan la política, los procedimientos y los nuevos sistemas que abordan colectivamente los requisitos operativos para apoyar la tramitación de transacciones financieras en las oficinas descentralizadas.
- 7.24 Aplicación de las NISCP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto.

Proyecto 19: Mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas

- 3.90 Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas.

Proyecto 20: Versión 12 de Oracle

- 7.25 Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA.

Proyecto 21: Otras medidas relativas a la TI

- 7.0 Reforzar la gobernanza en materia de TI. Todas las funciones deben atenerse a procesos oficiales, p. ej., los procedimientos de petición de proyectos/cambios, la gestión de proyectos y los procesos de desarrollo.
- 7.26 Diseño del Sistema de información de gestión.

Esfera temática: Cambio de la cultura

Proyecto 23: Cambio de la cultura

- 3.32 Puesta en práctica de la visión.

Seguimiento de la gestión del PIA

Proyecto 29: Comunicaciones relativas al PIA

- 4.9a Comunicaciones con los empleados relativas al PIA
- 4.9b Comunicaciones con los Miembros relativas al PIA