

Octubre de 2012

S

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

CONSEJO

145.º período de sesiones

Roma, 3-7 de diciembre de 2012

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

Resumen

- En el presente informe se proporciona información sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de medida (PIA) en 2012. Se actualiza la información sobre la nueva dirección para la ejecución del PIA proporcionada en el documento CL 144/10 a los órganos rectores en sus reuniones de primavera de 2012 y, posteriormente, en una reunión informativa oficiosa celebrada el 18 de julio de 2012.
- Los esfuerzos realizados en 2012 para acelerar el proceso de reforma han tenido éxito: la mayoría de las medidas del PIA que se encontraban en curso a finales de 2011 finalizarán previsiblemente en 2012. En este informe se ofrecen detalles sobre las medidas que continuarán en 2013.
- Además, se solicita la orientación de los Miembros sobre varias medidas del PIA y la Administración presenta propuestas a los Miembros acerca de cómo proceder a respecto de cada una de ellas.
- En el presente informe se proporciona información actualizada a los Miembros sobre los progresos realizados en la iniciativa de obtención de beneficios y se presentan algunos ejemplos de beneficios logrados, en progreso o que se lograrán en el futuro. Se ofrece, asimismo, información pormenorizada sobre la clasificación de los beneficios y notas sobre las medidas y procesos que se emprenderán en el futuro para concluir con éxito dicha iniciativa.
- La simplificación es el objetivo final de la renovación de la FAO y en el informe se incluyen datos sobre el planteamiento de simplificación en lo concerniente a las medidas del PIA que continuarán en 2013 y al logro de los beneficios del PIA.
- El informe indica que al finalizar agosto de 2012 los gastos y compromisos ascendían a 16,48 millones de USD, es decir, el 58 % del presupuesto para 2012, por lo que el saldo por gastar en el resto del año era de 12 millones de USD.
- Dado que el proceso de reforma se aproxima a su fase final, se presenta información a los Miembros sobre los futuros mecanismos de presentación de informes y se indica que el informe correspondiente a 2012, que se presentará a los órganos rectores en primavera de 2013, incluirá información exhaustiva de carácter cuantitativo, cualitativo, financiero y presupuestario, por lo que se cumplirá lo establecido en la Resolución 6/2011 de la Conferencia y se abordarán las esferas establecidas por el Consejo en su período de sesiones de junio de 2012.

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayoría de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

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

- Se pide al **Comité de Finanzas** que examine los progresos realizados en el presupuesto y los gastos del PIA (Sección V, párrafos 58 a 61).
- Se pide al **Comité del Programa y el Comité de Finanzas que, en su reunión conjunta**, examinen los progresos realizados especificados en todas las demás secciones del presente informe. Se les pide asimismo que, en dicha reunión conjunta, ofrezcan orientación al Consejo sobre las 10 medidas del PIA que deben volver a examinarse y que se incluyen en el Cuadro 1 (párr. 27).
- Se pide al **Consejo** que:
 - **ofrezca orientación** sobre las propuestas presentadas por la Administración acerca de la manera de avanzar en cuanto a las 10 medidas del PIA que deben ser reexaminadas (resumidas en el Cuadro 1, párr. 27);
 - **tome nota** de la información facilitada en el documento CL 145/10 y en el examen del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y que proporcione la orientación al respecto que considere adecuada.

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

Sr. David Benfield
Director de la Unidad de Gestión del Programa del PIA

Tel. +39 06570 54508

I. Introducción

1. En el presente informe se proporciona información sobre los progresos realizados en la ejecución del Plan inmediato de medida (PIA) en el período comprendido entre enero y septiembre de 2012. Se actualiza la información proporcionada en el documento CL 144/10, examinado por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta de mayo de 2012 y por el Consejo en junio de 2012. Los progresos realizados en la aplicación se examinaron en una reunión informativa oficiosa celebrada el 18 de julio de 2012 y en este informe se presentan oficialmente los cambios debatidos en julio tomando en consideración las observaciones realizadas por los Miembros.

2. Este informe se presenta como documento del Consejo en cumplimiento de la Resolución 6/2011 de la Conferencia, pero se dirige también a los Miembros del Comité de Finanzas y del Comité del Programa a través de la reunión conjunta que estos dos comités celebrarán en noviembre de 2012. 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 145.º período de sesiones.

3. En la nueva dirección para la renovación de la FAO, anunciada por el Director General en enero de 2012, se reconoció la necesidad de llevar el proceso de renovación a una conclusión positiva tan pronto como fuese posible mediante tres iniciativas:

- la aceleración del proceso de reforma finalizando tantas medidas del PIA como sea posible antes de finales de 2012;
- la conclusión satisfactoria de la renovación de la FAO a través de la consecución plena de los beneficios y la presentación de informes sobre ellos;
- la incorporación de las medidas del PIA en la labor en curso de la Organización.

4. Estas iniciativas se resumieron en el Boletín del Director General 2012/08¹, de 19 de enero de 2012, en el que también se hizo un llamamiento a simplificar la Junta del Programa del PIA para incrementar la eficacia de la gestión del programa del PIA.

5. En las siguientes secciones del presente informe la Administración informa a los Miembros sobre la labor realizada durante 2012 en el marco de cada iniciativa. El presente informe consta de seis secciones:

- En la **Sección II: Aceleración** se describen los resultados de la iniciativa de aceleración, señalando que la mayoría de las medidas del PIA que están en curso se finalizarán previsiblemente en 2012, y se ofrece información sobre las que continuarán en 2013. En esta sección también se presenta información sobre las medidas del PIA que deberán debatirse ulteriormente con los Miembros y se presentan propuestas sobre el modo de avanzar en cada una de ellas.
- En la **Sección III: Obtención de beneficios** se actualiza la información proporcionada en el documento CL 144/10 y la información presentada en la reunión informativa oficiosa celebrada el 18 de julio.
- En la **Sección IV: Incorporación** se describe el planteamiento para incorporar en el trabajo en curso de la Organización las medidas del PIA que continuarán previsiblemente en 2013, así como para incorporar la obtención de beneficios del PIA en 2013 y en el futuro.

¹ Véase el Anexo II del documento CL 144/10.

- En la **Sección V: Presupuesto y gastos del PIA** se proporciona información actualizada sobre el presupuesto y los gastos del programa del PIA al final de agosto de 2012.
 - En la **Sección VI: Presentación de informes en el futuro** se ofrece información sobre el informe final del PIA que será examinado por los órganos rectores en primavera de 2013.
6. El presente informe comprende, asimismo, dos anexos:
- En el **Anexo I** se describe pormenorizadamente el marco de beneficios del PIA y se ofrece información sobre los elementos incluidos en cada cuadrante del marco.
 - En el **Anexo II** se presentan ejemplos de beneficios del PIA.

II. Aceleración

7. La iniciativa de aceleración tiene como objetivo finalizar tantas medidas del PIA como sea posible durante 2012. Según lo comunicado al Consejo en su período de sesiones de junio de 2012², en diciembre de 2011 seguían en curso 53 medidas del PIA.

8. En febrero de 2012 se examinaron todas las medidas del PIA en curso para determinar las oportunidades de acelerar las que se preveía finalizar en 2013 y finalizarlas en su lugar a finales de 2012, velando debidamente por no sacrificar la calidad en aras de la velocidad.

9. El examen fue muy positivo y dio lugar a la aceleración, para su finalización durante 2012, de muchas medidas del PIA que se preveía finalizar en 2013. No obstante, hay 10 medidas del PIA que no se pueden finalizar en 2012 y que se integrarán posteriormente en el trabajo ordinario de la Organización. Estas medidas se describen a continuación:

- i) **Medida 2.74** (*La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso*). Debido a su naturaleza, se prevé comenzar esta medida una vez finalice el programa de reforma al final de 2012 porque está relacionada con la evaluación de la reforma después de su cierre.
- ii) **Medida 4.1** (*El Consejo supervisará el progreso general realizado en el seguimiento de la ejecución del Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones de 2009 y en su 37.º período de sesiones de 2011. Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes de la Administración*). Esta medida tampoco podrá finalizar en 2012 debido a su naturaleza, ya que hace referencia a la supervisión por parte del Consejo de los progresos realizados en la aplicación del PIA. Dicha tarea incluirá el examen por parte del Consejo del informe correspondiente a 2012, que se presentará en primavera de 2013, y la presentación del informe del Consejo a la Conferencia en junio de 2013.
- iii) **Medida 3.42** (*Elaboración e instalación de una versión “de campo” de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO*). Mediante esta medida se sustituirá el Sistema de Contabilidad sobre el Terreno empleado en la actualidad en las oficinas en los países. Esta medida forma parte del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR). En el informe sobre los progresos realizados en el SMGR³, que se examinará en el próximo período de sesiones del Comité de Finanzas, se indica que se prevé poner en práctica el SMGR en la Sede, las oficinas regionales y las oficinas piloto en noviembre de 2012 y de manera progresiva en otras oficinas descentralizadas entre febrero y mayo de 2013.

² CL 140/10, párr. 78.

³ Véase el documento FC 147/13.

- iv) **Medida 7.24** (*Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto*). El cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) también forma parte del proyecto del SMGR. En el informe sobre los progresos realizados en el SMGR mencionado más arriba se indica que el primer ensayo de generación de estados de cuentas que cumplan con las NICSP está previsto para julio-octubre de 2013, el segundo ensayo y la auditoría de los saldos iniciales para julio-septiembre de 2014 y el cierre de 2014 y la generación de los primeros estados de cuentas que cumplan con las NICSP para enero-marzo de 2015.
- v) **Medida 7.2** (*Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los “proyectos” y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes*). Esta medida emana de la recomendación de introducir un nuevo modelo de planificación y presupuestación formulada en el examen exhaustivo. Sin embargo, en el examen se concluyó que los sistemas informáticos actuales no permiten poner en práctica el nuevo modelo debido a la falta de integración de la información entre los sistemas y la falta de una cierta información básica en todos ellos. Antes de realizar nuevos cambios a los sistemas informáticos administrativos institucionales será necesario finalizar la aplicación del SMGR y, si bien se ha comenzado a planificar, el desarrollo de este nuevo modelo y del sistema informático resultante tendrá lugar una vez el SMGR esté en vigor.
- vi) **Medida 3.54** (*Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización*). Este es un proyecto importante cuyo objetivo es permitir a la Administración determinar, priorizar y gestionar los riesgos estratégicos, financieros, operacionales y relativos a la reputación en el marco de gestión basada en los resultados (GBR) del PPM/PTP, la jerarquía funcional, los proyectos sobre el terreno y los proyectos de mejora de las actividades operativas. Como se comunicó a los órganos rectores en 2012⁴, esta medida se suspendió de manera temporal en enero de 2012 para reevaluar la integración de la gestión del riesgo institucional (GRI) en el marco de GBR en vista de la experiencia recabada y para tener en cuenta las conclusiones de los exámenes realizados recientemente por la Oficina del Inspector General. Su finalización está prevista para finales de 2013.
- vii) **Medida 3.32** (*Cambio de la cultura y aplicación de la visión*). En 2012 se ha modificado el planteamiento del cambio de la cultura de la Organización. Antes se basaba en la creación de un equipo central encargado de hacer avanzar el cambio de la cultura. No obstante, si bien en las primeras fases este planteamiento era adecuado para incluir a los empleados y elaborar una visión interna, solamente será posible conseguir un cambio sostenible de la cultura cuando los empleados de todos los niveles estén plenamente involucrados, incluidos los directores superiores. Las actividades del cambio de la cultura se fundamentarán en este nuevo planteamiento, pero no resulta adecuado considerar una fecha límite para conseguir dicho cambio. En su lugar, se dirigirá la atención a la inclusión plena del cambio de la cultura en el trabajo en curso de la Organización.
- viii) **Medida 3.88** (*Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento*). La ejecución correcta de esta medida contribuye al refuerzo de las funciones de seguimiento y supervisión mediante el proceso de descentralización (véase el documento CL 145/3, Sección II, apartado A). Si bien se han realizado progresos considerables en la detección del desempeño deficiente, así como en la difusión de las mejores prácticas, será necesario ampliar el plazo de ejecución de esta medida para continuar aprendiendo las lecciones adecuadas sobre recopilación de datos pertinentes, soluciones sistémicas y procedimientos y para sensibilizar y capacitar a los participantes en el nuevo proceso de establecimiento de puntos de referencia. La fecha de finalización prevista es mediados de 2013.

⁴ Véanse los documentos FC 143/10 y CL 144/10, párr. 15.

- ix) **Medida 3.103** (*Examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras*). Esta medida hace referencia al examen de los cambios de la estructura de la Sede que se realizaron en 2010. Según el PIA estaba previsto llevarla a cabo en 2012 cuando se realizasen cambios estructurales en la Sede sobre la base de un examen crítico. No obstante, algunos cambios todavía están siendo objeto de examen, por lo que esta medida continuará durante el primer semestre de 2013.
- x) **Medida 3.66** (Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión). La finalización de esta medida depende de la introducción de un Marco integrado de competencias en la FAO que se prevé concluir antes de diciembre de 2012. Se ha demorado la elaboración de perfiles profesionales genéricos, cuya nueva fecha de finalización es abril de 2013. Se presentará información al Comité de Finanzas en su 147.º período de sesiones⁵ sobre esta y otras actividades relativas a los recursos humanos.

Medidas del PIA que se seguirán debatiendo con los Miembros

10. Al examinar las medidas del PIA en curso se subrayaron algunas medidas que deben seguirse debatiendo con los Miembros. Se ofrece información básica sobre todas estas medidas conjuntamente con una propuesta formulada por la Administración a los miembros sobre la manera de avanzar.

Medida 3.48 (Ejecución del Plan de acción relativo al examen exhaustivo).

11. En el programa original del PIA se instaba a realizar un examen exhaustivo y a elaborar y ejecutar un Plan de acción relativo al examen exhaustivo. Esta medida estaba relacionada con la ejecución del Plan de acción relativo al examen exhaustivo resultante. No obstante, tras la conclusión del examen exhaustivo no se elaboró el plan de acción correspondiente; en su lugar, se añadieron las 37 recomendaciones formuladas en el examen exhaustivo al programa del PIA, por lo que este pasó de tener 235 medidas a tener 272. Por tanto, esta medida supone la duplicación de las recomendaciones formuladas en el examen exhaustivo que se integraron en el programa del PIA.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida la medida 3.48 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 3.71 (*Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2*).

12. A pesar de que la FAO es miembro de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), esta medida no cumple las normas del sistema común de la CAPI.

13. No obstante, la CAPI, tras examinar este tema, puso a prueba en 2003 un sistema de bandas anchas mediante el cual las categorías de las Naciones Unidas se agruparían en bandas anchas salariales sin escalones entre las remuneraciones mínima y máxima de cada banda. La CAPI determinó tres bandas, a saber, i) P-1 y P-2, ii) P-3, P-4 y P-5 y iii) D-1 y D-2. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) participaron en el estudio experimental que comenzó en 2004 y continuó durante cuatro años, hasta que se interrumpió.

14. En 2008 la FAO realizó investigaciones sobre las mejores prácticas en las Naciones Unidas en relación con la doble clasificación de los puestos D-1 y D-2. Nueve organismos de las Naciones Unidas respondieron a la FAO pero ninguno de ellos empleaba la doble clasificación de los puestos D-1 y D-2. El único caso en el que se acepta comúnmente la doble clasificación en el sistema común de las Naciones Unidas es el de los puestos P-1 y P-2 como puestos de nivel inicial.

⁵ Véase el documento FC 147/11.

15. Sin embargo, aunque propone concluir esta medida del PIA, la Administración prevé consultar a otros organismos de las Naciones Unidas para explorar mecanismos que permitan crear una mayor flexibilidad en las categorías de puestos.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA la medida 3.71 del mismo, si así lo acuerdan los Miembros, sobre la base de que durante 2013 se realizarán nuevas consultas con otros organismos de las Naciones Unidas.

Medida 3.11 (*Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes*).

16. Se considera que las iniciativas de transformación relativas al control interno y la rendición de cuentas (véase el documento CL 145/3, Sección II, apartado B) y a la mejora de la planificación y el seguimiento periódicos del gasto dentro de las divisiones (véase el documento CL 145/3, Sección V) permitirán conseguir este objetivo sin tener que recurrir a un fondo general para arrastrar hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro. Por tanto, se considera que en este momento la creación de un fondo general para el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado no daría lugar a beneficio alguno si continúan existiendo fondos más específicos para los gastos de capital, los gastos de seguridad y el PCT.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA la medida 3.11 del mismo, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 6.2 (*Destinar el 5 % del presupuesto a los directores generales adjuntos para labores interdisciplinarias*).

17. Los recursos presupuestados para labores interdisciplinarias (fondo multidisciplinario) se incrementaron de 4,5 a 11,3 millones de USD en los nuevos ajustes al PTP para 2012-13, un aumento equivalente al 1,1 % de la consignación neta, lo que fue acogido con satisfacción por el Consejo. Mientras tanto, los objetivos estratégicos propuestos en el documento CL 145/4, titulado *Marco estratégico revisado y esquema del Plan a plazo medio para 2014-17*, son de carácter interdisciplinario y están estrechamente vinculados con las metas mundiales de la FAO. Ello está en consonancia con la recomendación 3.1 de la Evaluación externa independiente (EEI), incluida en el PIA como la medida inicial 6.2. Como se indica en el apartado C de la sección II del documento CL 154/3, titulado *Cambios para la transformación en 2012-13*, el fondo multidisciplinario se empleará durante 2012-13 para reforzar el programa de trabajo en la Sede y las oficinas descentralizadas en esferas relacionadas principalmente con los objetivos estratégicos intersectoriales propuestos y las iniciativas programáticas regionales dimanantes del proceso de reflexión estratégica. Por consiguiente, no se considera productivo asignar un porcentaje concreto del presupuesto de la FAO a labores interdisciplinarias en los PTP futuros.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo previsto en la EEI la medida 6.2 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 7.22 (*Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO, y revisar y publicar un marco simplificado, para que el personal destinado en cualquier sitio pueda comprender y cumplir las normas y reglamentos de la FAO*).

18. La Oficina del Asesor Jurídico ha expresado sus reservas acerca de la propuesta de reescribir el Manual Administrativo únicamente para simplificarlo, así como de la posibilidad de distinguir las normas sustantivas de las procedimentales. Se indica que, dado que muchas disposiciones del Manual son de carácter interinstitucional y abordan cuestiones de naturaleza compleja, toda iniciativa dirigida

a reescribirlas y simplificarlas debería preverse con la mayor prudencia posible ya que podría dar lugar a dificultades y problemas para la FAO en caso de que las versiones simplificada y de referencia se contradijesen. Esta prudencia se justifica por razones jurídicas dado que, con arreglo a la jurisprudencia del Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo⁶, el autor de una norma es responsable de su contenido y debe rendir cuentas si existen diferentes versiones que se contradicen entre sí.

19. Existen maneras alternativas de hacer el Manual más accesible y de abordar la cuestión de mejorar la comprensión y el cumplimiento de las normas y los reglamentos de la FAO. Entre ellas se incluye la puesta a disposición de todos los empleados de la FAO en todo el mundo de instrumentos de búsqueda más eficaces y de recursos dedicados a proporcionar información al personal sobre el significado de las normas. Debe señalarse que este enfoque está en consonancia con las prácticas de otras organizaciones del sistema.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo propuesto en el examen exhaustivo la medida 7.22 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 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*).

20. Durante 2009 la Secretaría llevó a cabo un análisis de la cobertura de los países basado en la aplicación de los criterios propuestos en la medida 3.84 del PIA. A pesar de que la cuestión fue debatida en profundidad en las Conferencias Regionales, los miembros del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) no consiguieron alcanzar un consenso. En 2011 la Administración elaboró el documento *Visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas* y las medidas derivadas de ella. A pesar de que este documento será la base de los debates sobre descentralización que se celebren durante 2012-13, no prevé la utilización de un examen basado en criterios de la cobertura de los países. La manera de avanzar descrita más arriba fue refrendada por la Conferencia en 2011. Además, dado el nuevo proceso de reflexión estratégica fundamentado, entre otras cosas, en las necesidades regionales, y dada la focalización del Director General en los procedimientos de descentralización y transformación, se dejarán de emplear los criterios para racionalizar la cobertura de los países porque la racionalización de las oficinas en los países se logrará de otro modo.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada la medida 3.84 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

21. Durante el examen también se señaló que algunas de las medidas del PIA que se habían marcado como concluidas habían sido bien objeto de examen posterior, bien ejecutadas de un modo que no estaba en plena consonancia con el planteamiento recomendado en su redacción. Se ofrece información básica sobre todas estas medidas conjuntamente con una propuesta formulada por la Administración a los Miembros sobre la mejor manera de avanzar.

Medida 7.23 (*Crear una Unidad de Mejora de las Operaciones, encargada, entre otras cosas, de racionalizar y mejorar procesos y adoptar otras iniciativas de mejora operativa*).

22. La Unidad de Mejora de las Operaciones (BIU) se creó a finales de 2010 pero fue eliminada posteriormente de acuerdo con los ajustes al PTP para 2012-13 (CL 143/3). Tras un período inicial quedó patente que la determinación por parte de la BIU de oportunidades de mejora operativa y de los procesos había diluido la rendición de cuentas y dado lugar a la transferencia de responsabilidades desde las dependencias pertinentes a la BIU. Ello ocasionó el incremento de la burocracia en la Organización, ya que había empleados que desempeñaban funciones que deberían haber sido

⁶ Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

realizadas por las dependencias correspondientes, como los servicios de recursos humanos, finanzas y compras y contratación. Además, teniendo en cuenta los costos de funcionamiento de la BIU, se tomó la decisión de eliminarla y favorecer, en su lugar, un planteamiento similar al adoptado por el Gobierno de México⁷, con arreglo al cual se asigna mayor responsabilidad a los directores y se obtendrán las mejoras operativas y de los procesos buscadas por el PIA de modo más eficiente y rentable.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo propuesto en el examen exhaustivo la medida 7.23 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros. Esta propuesta también se realiza sobre el entendimiento de que el espíritu de esta medida del PIA se perseguirá e integrará en la labor de la Organización mediante un planteamiento similar al adoptado por el Gobierno de México en la iniciativa mencionada en el documento *Towards more effective and dynamic public management in Mexico* (Hacia una gestión pública más eficaz y dinámica en México), publicado en 2011 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su serie de exámenes de la gobernanza pública.

Medida 7.19 (*Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Financiar el Servicio de Traducción con cargo al Programa ordinario*).

23. Esta medida se marcó como concluida y el nuevo modelo del Servicio de Traducción ya fue elaborado por la Administración y aprobado por el Comité de Finanzas en su 135.º período de sesiones y por el Consejo en su 140.º período de sesiones. No obstante, todavía no se ha puesto plenamente en práctica debido, principalmente, a que algunas medidas requieren transferencias presupuestarias considerables. Su ejecución plena, prevista para el bienio 2012-13, se retrasa a la espera de la elaboración del PTP para 2014-15.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida la medida 7.19 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 3.55 (*Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas [impresas y en la web] en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción [adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales]*).

24. Aunque la FAO reconoce que es necesario mejorar a largo plazo la disponibilidad y la accesibilidad de su información técnica en todos los idiomas oficiales, dada la experiencia adquirida no es probable que la creación de un fondo independiente para cada idioma alcance el resultado deseado. La Administración considera, asimismo, que la mejora de la planificación de los idiomas en que se necesita cada documento mediante la cual se publiquen algunos de ellos solamente en los idiomas pertinentes constituye un planteamiento de valor añadido de la esfera de cobertura lingüística de la publicación técnica. En este sentido, se ha elaborado un instrumento de planificación de las publicaciones que se pondrá en práctica en la Organización en el primer trimestre de 2013 que, entre otras cosas, facilitará la determinación a priori de los idiomas necesarios de todas las publicaciones.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo previsto en él la medida 3.55 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

Medida 3.57 (*Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino*).

25. Se adoptó un planteamiento sostenible de la aplicación para abordar las causas de raíz del desequilibrio de la cobertura lingüística que ha ocasionado que ciertas partes del sitio web de la FAO sean menos accesibles a los hablantes de árabe y chino. La FAO ya dispone de una gran cantidad de contenido del más alto nivel en árabe y chino. Además, una parte considerable del contenido

⁷ Iniciativa "Menos reglas, mejores resultados", Secretaría de la Función Pública de México, 2010.

disponible se encuentra en sistemas de información gestionados mediante bases de datos dinámicas — en ocasiones el contenido va más allá del propio sitio web www.fao.org— y cada día se publica una gran cantidad de contenido nuevo, por lo que la creación de sitios web gemelos es una tarea tremendamente compleja y costosa con compromisos abiertos.

26. En su lugar, el esfuerzo realizado en el marco del PIA se centró en la determinación de opciones para ofrecer la traducción automática en línea mediante un sistema central tanto de búsquedas como de contenido. También se examinó la función de los tesauros multilingües. Se están incorporando programas informáticos de traducción automática a la infraestructura de repositorio de datos técnicos que estarán a disposición de quienes publiquen datos en Internet. Se prevé que la colaboración continuada entre varias dependencias de la FAO en materia de traducción automática amplíe ulteriormente la labor realizada con los fondos del PIA.

Propuesta de la Administración: la Administración propone considerar concluida pero no ejecutada del modo previsto en él la medida 3.57 del PIA, si así lo acuerdan los Miembros.

27. En el Cuadro 1 incluido a continuación se ofrece un resumen de todas estas medidas y las propuestas correspondientes de la Administración.

Cuadro 1: Medidas del PIA y propuestas de la Administración

	Medida del PIA	Propuesta Administración
3.48	Ejecución del Plan de acción relativo al examen exhaustivo	Concluida
3.71	Introducir la doble clasificación de puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2	Concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA
3.11	Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes	Concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA
6.2	Destinar el 5 % del presupuesto a los directores generales adjuntos para labores interdisciplinarias	Concluida pero no ejecutada del modo previsto en la EEI
7.22	Llevar a cabo una revisión importante del Manual de la FAO, y revisar y publicar un marco simplificado, para que el personal destinado en cualquier sitio pueda comprender y cumplir las normas y reglamentos de la FAO	Concluida pero no ejecutada del modo propuesto en el examen exhaustivo
3.84	Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas para 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	Concluida pero no ejecutada

7.23	Crear una Unidad de Mejora de las Operaciones, encargada, entre otras cosas, de racionalizar y mejorar procesos y adoptar otras iniciativas de mejora operativa	Concluida pero no ejecutada del modo propuesto en el examen exhaustivo
7.19	Cambiar el modelo del Servicio de Traducción. Financiar el Servicio de Traducción con cargo al Programa ordinario	Concluida
3.55	Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción (adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales).	Concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA
3.57	Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino	Concluida pero no ejecutada del modo previsto en el PIA

28. Si los Miembros aprueban las propuestas de la Administración, 10 medidas del PIA continuarán en 2013. No obstante, además de ellas existen tres medidas del PIA que permanecen abiertas para su consideración por los Miembros.

Medida 2.18 (*El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este*).

29. La fecha de finalización prevista se pospuso de junio de 2011 a junio de 2013 (un período de sesiones del Consejo previo al 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO) porque la medida no se completó en 2011 en razón de que el Consejo no recomendó una cuantía del presupuesto a la Conferencia en su 37.º período de sesiones. En su 144.º período de sesiones, el Consejo instó a poner a disposición de los Miembros antes del 31 de enero de 2013 el proyecto de Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15. En las reuniones de otoño de 2012 de los órganos rectores se analizará la nueva información relativa a esta petición.

Medida 2.100, c) (*La Conferencia de la FAO considerará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General que establezca el CoC-EEI en 2009 con vistas a su aprobación*).

30. La fecha de finalización se ha fijado en el 30 de junio de 2013 ya que esta medida no fue ejecutada en 2009 por falta de consenso entre los Miembros. Se recuerda que en su 144.º período de sesiones el Consejo pidió que se concluyese esta medida. El Presidente Independiente del Consejo está facilitando un proceso mediante el cual se están realizando propuestas de cualificaciones deseables para el puesto de Director General que son examinadas por los Miembros. Para que esta medida haya concluido satisfactoriamente antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, debería alcanzarse un consenso en el 146.º período de sesiones del Consejo.

Medida 4.4 (*Cualquier cambio que resulte deseable en el tamaño y la representación regional de la composición del Consejo*).

31. La fecha de finalización se ha aplazado al 30 de junio de 2013 ya que esta medida no fue ejecutada en 2009 por falta de consenso entre los Miembros. Una vez reanudadas en 2010, las negociaciones continuaron en 2011, pero no se alcanzó un consenso en el 37.º período de sesiones de la Conferencia. Para que esta medida haya concluido satisfactoriamente antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO, habría que alcanzar un consenso en el 146.º período de sesiones del Consejo.

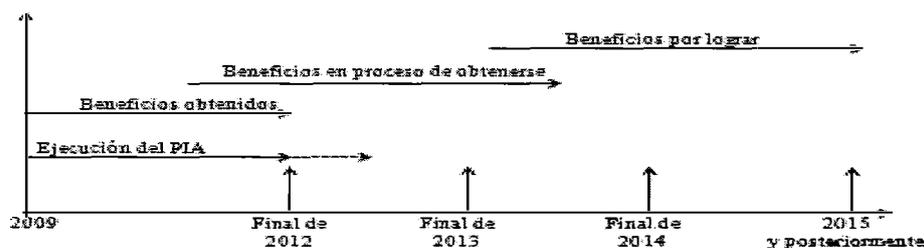
III. Obtención de beneficios

32. Para concluir satisfactoriamente el proceso de renovación de la FAO es necesario obtener unos beneficios tangibles del PIA. Para ello se puso en práctica a comienzos de 2012 una iniciativa de obtención de beneficios del PIA basada en la identificación ascendente de los beneficios logrados y los que se estén obteniendo.

33. Ya se han identificado más de 300 beneficios del PIA. Resulta importante distinguir entre beneficios principales y secundarios y clasificarlos para poder presentar informes sobre los beneficios logrados en distintas esferas de la labor de la Organización afectadas por la reforma, a saber, la gobernanza, la planificación, la ejecución y la evaluación.

34. También es importante clasificarlos desde una perspectiva cronológica según los que ya se hayan logrado, los que se encuentren en curso y los que se obtendrán en el futuro. La obtención de beneficios suele tener lugar tras la conclusión de la medida del PIA conexas y existe un desfase cronológico entre la conclusión del programa del PIA y la obtención de beneficios, como se indica en la Figura 1.

Figura 1: Relación entre el programa y los beneficios del PIA



35. Se ha elaborado un proyecto de catálogo de beneficios y todos los beneficios determinados se han asignado a un marco de beneficios. En el Anexo 1 se incluye una representación gráfica y una descripción de las esferas del marco de obtención de beneficios de la FAO.

36. En el proyecto de catálogo de beneficios estos se clasifican en financieros y no financieros y estos últimos en finalidad más clara, apoyo reforzado y ejecución mejorada. Los beneficios se clasifican, asimismo, en los que permiten mejorar la provisión de insumos, los que permiten mejorar la ejecución de productos y los que permiten mejorar el logro de resultados positivos por parte de la Organización.

37. Durante los meses restantes de 2012 se asignará a los directores superiores la responsabilidad de garantizar que se obtienen plenamente los beneficios que aún no se han logrado en todas las esferas del marco. Para ello será necesario elaborar un plan de obtención de cada objetivo principal, evaluar los riesgos que pueden dificultar su obtención y seguir de cerca los indicadores cuantificables para velar por que se obtengan todos los beneficios.

38. El resultado de esta labor será un catálogo definitivo de beneficios del PIA que describirá los beneficios asociados a la ejecución del programa del PIA.

39. Los beneficios del PIA que estén en proceso de obtenerse o que se vayan a obtener en el próximo bienio se incluirán en los resultados generales de la FAO y se presentarán informes al respecto mediante procedimientos institucionales ordinarios tras julio de 2013.

40. A continuación se ofrecen ejemplos de beneficios del PIA logrados, en proceso de obtenerse o que se obtendrán en el futuro y en el Anexo 2 se ofrece información pormenorizada sobre ellos.

Medida 7.16 del PIA (*Definir un plan para la gestión de registros*). El objetivo de este proyecto era modernizar la gestión de los registros de la FAO para prestar un mejor servicio a un costo menor. El proyecto logró el beneficio financiero mediante la reducción del número de puestos en las oficinas de registro y generó unos ahorros por eficiencia de 1,1 millones de USD en 2010/11.

Medida 3.96 del PIA (*Eliminar puestos de la categoría D*). Este ejercicio comenzó durante el bienio 2008-09 y con él se pretendía conseguir unos ahorros por eficiencia considerables, simplificar la comunicación mediante la eliminación de obstáculos jerárquicos e identificar, realinear y reforzar la capacidad técnica para llevar a cabo una gestión más orientada a los resultados. En total se han eliminado 40 puestos de categoría D en la Sede, 13 de ellos en 2008-09 y 27 en 2010-11.

Medida 3.6 del PIA (*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*). El proyecto tenía tres objetivos: i) proporcionar a los órganos rectores información de manera oportuna para guiar las prioridades administrativas y programáticas de los próximos PPM y PTP; ii) mejorar la confianza externa en la FAO explicando más claramente sus logros y retos; y iii) mejorar el rendimiento operacional mediante la provisión a la Administración de nueva información. La FAO ha sido capaz de demostrar y comunicar sus resultados de manera más eficaz y, por tanto, se ha ganado la confianza de los Miembros. La mejora de la planificación, el establecimiento de prioridades y el seguimiento en curso de los resultados también está contribuyendo al aumento de la eficacia de la Organización.

Medida 3.90 del PIA (*Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas*). El proyecto se centró en la mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas, la provisión de servicios de videoconferencia de alta definición a las oficinas regionales y subregionales y de definición estándar a las FAOR y la creación de una estructura mundial de apoyo a las TIC para las oficinas descentralizadas. Gracias a él se ha incrementado la capacidad de la red de telecomunicaciones de las 86 oficinas descentralizadas. Además, se ha mejorado la conexión a Internet de 70 oficinas descentralizadas para proporcionarles mejor acceso a una gran variedad de aplicaciones de nueva generación que requieren un gran ancho de banda, como herramientas de videoconferencia, intercambio de conocimientos y colaboración. Se ha puesto en práctica un entorno informático para permitir la descentralización de la Organización. Las oficinas descentralizadas disfrutaban de un acceso más eficaz a una gran variedad de aplicaciones de la FAO, así como de capacidades mejoradas de intercambio de conocimientos. Se ha conseguido mejorar la colaboración entre oficinas y ello, a su vez, ha mejorado la eficiencia de la FAO en el plano mundial mediante la reducción de la necesidad de viajar y la simplificación de las comunicaciones entre oficinas.

Medida 3.70 del PIA (*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*). El Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) se puso en práctica en 2010 de manera

experimental para introducir un sistema objetivo de evaluación del personal. En enero de 2012 el SEGR se convirtió en el instrumento oficial para la gestión del rendimiento de todo el personal con contratos a plazo fijo y continuos y ahora el personal de servicios generales también se somete a evaluaciones del rendimiento. Gracias a la aplicación del SEGR la Organización ya ha obtenido beneficios iniciales y los beneficios que se deriven en el futuro serán sostenibles. Mediante su aplicación ininterrumpida, a medio y largo plazo el SEGR permitirá, previsiblemente, vincular el rendimiento del personal con los resultados de la Organización y los específicos de las dependencias y proporcionará apoyo integral a la nueva cultura institucional orientada a los resultados.

Medida 7.24 del PIA (*Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto*);

Medida 7.25 del PIA (*Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA*);

Medida 3.24 del PIA (*Elaboración e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO*).

El Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) se creó a partir de diversas iniciativas existentes que se combinaron en un único programa para mejorar la coordinación, compartir los recursos y minimizar los costos. La combinación de estas iniciativas permitió al SMGR aumentar los beneficios tangibles. Esto fue posible principalmente gracias a la decisión de instalar Oracle sobre el terreno en lugar de poner en práctica sistemas independientes para sustituir el Sistema de Contabilidad sobre el Terreno (FAS) y el Sistema electrónico para la tramitación de los viajes (ATLAS).

El principal beneficio resultante de la iniciativa del SMGR es que, por primera vez en la historia, la FAO empleará un único sistema de planificación institucional de los recursos en todos sus destinos y en todas sus operaciones.

También por primera vez estas operaciones serán registradas mediante módulos que cumplen las NICSP y los informes sobre ellas se presentarán, asimismo, a través de dichos módulos, por lo que se incrementarán la transparencia y la exactitud de la FAO en cuanto a las finanzas y el presupuesto, en beneficio de todos sus interesados.

El SMGR permite, además, mejorar los procedimientos de descentralización y fomento de la capacidad sobre el terreno y proporciona el entorno propicio para respaldar muchas de las iniciativas actuales de la FAO relativas a la transformación.

IV. Incorporación

41. La mayoría de las medidas del PIA ya han concluido y se han incorporado a la labor de las divisiones y los departamentos. Este proceso está en curso e incluirá también todas las medidas del PIA que se concluyan antes de diciembre de 2012 o poco tiempo después.

42. Falta incorporar las medidas del PIA complejas y de gran envergadura que continuarán en 2013 e incluir la obtención de beneficios a partir de 2012 para velar por que la obtención de beneficios del PIA en el futuro y la presentación de informes al respecto estén plenamente integradas en el trabajo ordinario de la Organización.

Incorporación de las medidas del PIA que continuarán en 2013

43. De las 10 medidas del PIA que continuarán en 2013, indicadas en la Sección II, cinco de ellas son proyectos de gran envergadura y complejos que se incorporarán a la labor de la Organización en 2013.

44. La incorporación de la **medida 3.42 del PIA** (*Elaboración e instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO*) hace referencia a

los planes de instalar el SMGR en las oficinas descentralizadas en el primer semestre de 2013 y de proporcionar apoyo ininterrumpido a partir de entonces.

45. La instalación del SMGR en las oficinas descentralizadas se realizará siguiendo un planteamiento por fases, concretamente tres, que se llevarán a cabo entre febrero y mayo de 2013. La instalación está siendo gestionada por las oficinas regionales y a través de ellas y en la actualidad se está impartiendo una amplia capacitación para garantizar que dichas oficinas también puedan prestar apoyo ininterrumpido a las oficinas en los países de sus respectivas regiones tras la instalación. Se proporciona más información al respecto en el informe sobre los progresos realizados en el SMGR que se presentará al Comité de Finanzas en su período de sesiones de noviembre de 2012 (FC 147/13).

46. La incorporación de la **medida 7.24 del PIA** (*Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto*) también está relacionada con el SMGR, cuyo programa incluye un plan completo de cumplimiento de las NICSP y un calendario de actividades, tales como actividades relativas a los procedimientos y plantillas para elaborar estados de cuentas que cumplan las NICSP. También se proporciona más información sobre este tema en el documento FC 147/13.

47. La **medida 7.2** (*Diseñar el nuevo modelo de planificación y presupuestación, definir la nueva estructura del PTP, elaborar el nuevo marco lógico estándar simplificado para los presupuestos de los "proyectos" y los requisitos del nuevo sistema normalizado de presentación de informes*) establece la introducción de un nuevo modelo de planificación y presupuestación que refleje las recomendaciones formuladas en el examen exhaustivo, consistentes en: i) mejorar la eficacia de los procedimientos de planificación y presupuestación mediante la integración de todas las actividades y todas las fuentes de financiación; ii) convertir el ejercicio de planificación y presupuestación en un proceso de gestión orientada a los resultados para alinear a la Organización con los objetivos estratégicos; iii) reforzar la transparencia y la rendición de cuentas ante los Miembros con respecto al uso de los recursos; y iv) aplicar la disciplina y el control financieros.

48. El planteamiento de incorporación de las actividades indicadas más arriba está vinculado a algunos de los cambios para la transformación que se están introduciendo en 2012-13, por ejemplo la simplificación en curso de la administración (véanse los documentos CL 144/3 y CL 145/3). También se incorporará en la preparación del PPM para 2014-17 y el PTP para 2014-15 (véase el documento CL 145/4).

49. Para poner en práctica el nuevo modelo de planificación y presupuestación será necesario, asimismo, mejorar el paquete de sistemas de planificación institucional de los recursos (Oracle, FPMIS, PIREs, eBMM, etc.) y la disponibilidad de cierta información básica (como los compromisos locales, el esfuerzo relativo a los recursos humanos y los indicadores clave de desempeño). Es necesario terminar de poner en práctica el SMGR antes de realizar nuevos cambios en los sistemas administrativos y operacionales de la Organización. Además, la plena integración de la información entre todos los sistemas tendrá lugar una vez esté en vigor el SMGR.

50. En lo concerniente a la **medida 3.54 del PIA** (*Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización*), debe recordarse que su objetivo es permitir que la Administración determine, priorice, gestione y supervise de manera dinámica la plena gama de riesgos a los que se enfrenta la Organización, ya sean estratégicos, financieros, operacionales o relativos a la reputación, en cuatro esferas de gestión, a saber, el marco basado en resultados del PPM y el PTP, la jerarquía funcional, los proyectos de campo y los proyectos de mejora de las actividades operativas. El equipo de gestión del riesgo institucional también estará disponible como un servicio de respuesta rápida para ayudar a resolver problemas concretos a medida que vayan surgiendo.

51. La consecución de estas metas antes de diciembre de 2013 quedará demostrada por la creación de un mecanismo de gobernanza del riesgo, la incorporación de la gestión del riesgo institucional en los principales puntos de decisión del Plan a plazo medio, el Programa de Trabajo y Presupuesto y el ciclo de los proyectos, instrumentos accesibles de gestión del riesgo y la presentación de informes sobre el riesgo a los Miembros y la Administración.

52. En referencia a la **medida 3.32 del PIA** (*Cambio de la cultura y aplicación de la visión*), en 2012 el planteamiento del cambio de la cultura está pasando de la creación de un equipo de cambio de la cultura a la incorporación de las actividades relativas a dicho cambio, sin fecha de finalización concreta. Este planteamiento fue propuesto por el anterior jefe del proyecto de cambio de la cultura, Hafez Ghanem, y fue confirmado en el informe de Mannet⁸.

53. La cultura de la FAO evolucionará y cambiará como resultado de iniciativas sistémicas integradas en los procedimientos de la Organización e iniciativas de cambio que refuerzan los cambios de comportamiento. El liderazgo comprometido es la fuerza impulsora de la creación y el mantenimiento de una cultura de alto rendimiento en la FAO y el papel de los directores superiores y de nivel medio es fundamental para proporcionar un entorno favorable para el aprendizaje continuado, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo interdisciplinario en todas las oficinas de todo el mundo con el fin de utilizar y compartir plenamente el vasto talento y los amplios conocimientos disponibles en la Organización. Igualmente importante es la necesidad de comunicarles claramente esta cuestión a los Miembros, los asociados estratégicos y los empleados de toda la Organización.

54. Se hará mayor hincapié en el refuerzo del liderazgo, la rendición de cuentas y el control del proceso de transformación que se encuentra en curso, así como en la incorporación plena de la nueva cultura en el tejido de la Organización. Para ello será necesario:

- *Mejorar las comunicaciones del Director General.* El Director General ha introducido mecanismos mejorados para la comunicación y el debate con los directores superiores, el personal y los Miembros como los siguientes:
 - a) reuniones periódicas de la Administración superior de carácter interactivo y debates entre los participantes en dichas reuniones sobre cuestiones clave relativas a políticas institucionales como la reflexión estratégica, la movilidad y la rotación del personal y el equilibrio de géneros;
 - b) los seminarios informales trimestrales que celebra el Director General con los Representantes Permanentes y otros talleres informativos con agrupaciones regionales sobre cuestiones diversas, por ejemplo las Conferencias Regionales, el PIA, la volatilidad de los precios de los alimentos o Río+20;
 - c) la ampliación de la Junta Consultiva de Programas y Políticas para incluir a las oficinas descentralizadas y los directores de los programas de categoría D-1 y superior;
 - d) la mejora de las comunicaciones con el personal mediante el boletín *FAO InTouch* y con los Representantes Permanentes mediante su sitio web específico, que ha sido mejorado, y mediante el nuevo boletín mensual.
- *Refuerzo de la rendición de cuentas en cuanto a los resultados en todos los niveles, con inclusión de la elaboración y aprobación de un marco estratégico racionalizado, con prioridades y simplificado.*
- *Refuerzo del trabajo en equipo y la colaboración y, especialmente, de los equipos multidisciplinarios.*
- *Examen de las políticas, los sistemas y los procedimientos de la FAO dirigidos a mejorar el rendimiento de la Organización y reducir la burocracia innecesaria.*

⁸ CL 144/10 Anexo para la web.

- *Integrar e incorporar la gestión del cambio de la cultura y los métodos e instrumentos conexos en los procedimientos y las prácticas laborales corrientes de la FAO según corresponda.*
- *Integrar e incorporar el seguimiento y la evaluación del cambio de la cultura en los sistemas internos de la FAO.*
- *Crear unos mecanismos rutinarios mediante los cuales los interesados externos, como los Estados Miembros y los donantes, puedan hacer llegar sus observaciones sobre la cultura y los logros de la FAO.*

Incorporación de los beneficios del PIA

55. En la Sección III se hace referencia al marco de beneficios y a las esferas en las que repercute la obtención de los beneficios del PIA y se indica que los beneficios que se estén logrando o que se obtendrán en el futuro se incorporarán en los mecanismos operacionales y de presentación de informes generales basados en resultados de la FAO en 2013.

56. El principal mecanismo de incorporación de los beneficios del PIA está relacionado con la determinación de los directores superiores que asumirán la responsabilidad por la consecución de beneficios en esferas concretas del marco de beneficios y por la presentación de informes al respecto.

57. Además, todos los beneficios principales se adecuarán al Marco estratégico revisado y al nuevo Plan a plazo medio para 2014-17 y la obtención de beneficios y su seguimiento se incorporarán en los ámbitos de trabajo basado en los resultados pertinentes de la Organización. Una vez integrados en cada ámbito de trabajo, y bajo la responsabilidad del director superior pertinente, también se integrarán en los procesos ordinarios de presentación de informes de la Organización tras julio de 2013.

V. Presupuesto y gastos del PIA

58. El presupuesto neto aprobado para financiar la puesta en práctica del PIA en 2012-13 fue de 40,17 millones de USD⁹ (una cuantía bruta de 50,72 millones de USD menos unos ahorros de 10,55 millones de USD). El presupuesto bruto asignado a los proyectos del PIA en 2012 fue de 28,48 millones de USD.

Gastos de 2012 al final de agosto de 2012

59. La Administración ha continuado supervisando los gastos totales del PIA para 2012 y ha resumido los gastos de los proyectos del PIA en 2012 (véase el Cuadro 2). Al final de agosto de 2012 los gastos del PIA (gastos y compromisos registrados) ascendían a 16,48 millones de USD (el 58 %), lo que deja un saldo de 12,00 millones de USD por gastar durante el resto de 2012 (28,48 millones de USD menos 16,48 millones de USD).

60. Aproximadamente el 70 % de los 12 millones de USD de saldo para 2012 se destinará previsiblemente a actividades de las esferas del PIA de reforma de los órganos rectores, reforma de la programación, presupuestación y GBR, compras, tecnología de la información, cambio de la cultura y recursos humanos. Los elementos principales son los siguientes:

- Reforma de los órganos rectores: gastos de apoyo de las reuniones de los órganos rectores, seminarios informales y Conferencias Regionales en relación con la traducción, la interpretación y la gobernanza. Se prevé que entre noviembre y diciembre de 2012 el gasto en estas actividades sea considerable.

⁹ Véase el documento CL 144/10, pág. 25, apartado "Presupuesto del PIA para 2012-13".

- Reforma de la programación, la presupuestación y la GBR (**medida 3.88** [*Introducir puntos de referencia y un sistema de presentación de informes y seguimiento respecto de las oficinas descentralizadas basado en el rendimiento*]): gastos de apoyo de establecimiento de puntos de referencia, diseño funcional y examen de conjuntos de datos preliminares sobre las oficinas en los países para disponer de una tabla de puntuación equilibrada que proporcione indicadores para determinar el resultado de los principales procedimientos operativos.
- Compras (**medida 7.8** [*Dotar a los funcionarios regionales y locales de los medios necesarios para la gestión de las compras a escala local*]): se utilizarán los fondos para continuar impartiendo capacitación a los funcionarios regionales y locales sobre la Sección 507 del Manual, relativa a las cartas de acuerdo, y la Sección 502.
- Tecnología de la información (**medida 3.90** [*Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas*]): renovación de contratos de conexión de las oficinas descentralizadas, costos de provisión del servicio de Internet, costos de instalación de antenas parabólicas y compra de equipo de telecomunicaciones, conjuntamente con los recursos humanos.
- Tecnología de la información (**medida 7.26** [*Diseño del Sistema de información de gestión*]): apoyo de expertos de alto nivel a la definición y aplicación del marco de gestión de datos y apoyo al fomento continuado de capacidades de inteligencia de negocios, además de los costos de licencias informáticas adicionales.
- Cambio de la cultura (**medida 3.32** [*Cambio de la cultura y aplicación de la visión*]): se prevé el arrastre del presupuesto de 2012 a 2013, cuando se introducirán plenamente las medidas incorporadas.
- Recursos humanos (**medida 3.61** [*Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros*]): se adeudarán al PIA los gastos de rotaciones del personal que superen la meta establecida por la Organización para 2012. La Organización fijó la meta de 50 rotaciones del personal para 2012, 25 de las cuales se adeudarán a la cuenta de gastos de personal, de acuerdo con la práctica habitual, y las 25 restantes se adeudarán al PIA en diciembre de 2012.
- Recursos humanos (**medida 3.62** [*Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo*]): gastos mensuales de los profesionales subalternos durante el resto de 2012.

Cuadro 2: Resumen de los gastos de los proyectos del PIA en 2012 (millones de USD)

Proyecto del PIA	2011	2012	2013
Proyecto 1. Reforma de los órganos rectores	1,41	0,248	1,162
Proyecto 2. Auditoría	0,12	0,058	0,062
Proyecto 3. Evaluación	1,005	0,705	0,3
Proyecto 4. Ética	0,723	0,333	0,39
Proyecto 5. Reforma de la progr., la presup. y la GBR	1,245	0,458	0,787
Proyecto 7. Movilización y gestión de recursos	0,67	0,4	0,27
Proyecto 12. Asociaciones	1,06	0,282	0,778
Proyecto 13. Compras	2,125	0,649	1,476
Proyecto 14. Viajes	0,15	0,048	0,102
Proyecto 15. Traducción e impresión	0,09	0,012	0,078
Proyecto 16. Registros	1,3	1,112	0,188
Proyecto 19. Mejora de la conect. telecom. ofic. desc.	2,5	1,079	1,421
Proyecto 20. Versión 12 de Oracle	3,16	3,512	-0,352
Proyecto 21. Otras medidas relativas a la TI	1,403	0,595	0,808
Proyecto 22. Gestión del riesgo institucional	0,4	0,252	0,148
Proyecto 23. Cambio de la cultura	0,987	0	0,987
Proyecto 24. SEGR	0,7	0,38	0,32
Proyecto 25. Marco de competencias	2,068	1,456	0,612
Proyecto 26. Movilidad	1,4	0	1,4
Proyecto 27. Otras medidas relativas a los RR. HH.	3,48	3,19	0,29
Proyecto 28. Seguimiento de la gestión	1,989	1,453	0,536
Proyecto 29. Comunicaciones relativas al PIA	0,496	0,262	0,234
Total	28,481	16,484	11,997

61. En el informe anual sobre los progresos realizados en el PIA en 2012, que se presentará a los órganos rectores en primavera de 2013, se incluirá un informe financiero completo sobre 2012. Este informe también incluirá los gastos presupuestados de las actividades del PIA en 2013.

VI. Presentación de informes en el futuro

62. La Administración presentará el informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2012 a las reuniones de los órganos rectores de 2013 previas al 38.º período de sesiones de la Conferencia.

63. Su contenido cumplirá con la Resolución 6/2011 de la Conferencia¹⁰ y abordará las peticiones formuladas por el Consejo en su período de sesiones de junio de 2012¹¹ a la Administración para que presentase:

¹⁰ En el apartado 5) de la Resolución 6/2011 del documento C 2011/REP se indica que la Conferencia de la FAO "Decide que en su 38.º período de sesiones, en 2013, se le presente, por conducto del Consejo, un informe completo sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA".

¹¹ Véase el documento CL 144/REP, párrs. 10 y 16.

- i) un informe pormenorizado de las medidas que no se hubieran terminado de aplicar a finales de 2012 al Consejo en su último período de sesiones antes del 38.º período de sesiones de la Conferencia;
- ii) un documento sobre los aspectos principales de las “disposiciones para la fase posterior a la ejecución del PIA” para someterlo a la consideración del Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo en 2013 a más tardar.

64. En el informe correspondiente a 2012 se examinará el trabajo realizado en el programa del PIA, así como los resultados y beneficios obtenidos. Ofrecerá información detallada de carácter cuantitativo sobre cada medida del PIA que reflejará los progresos realizados en su aplicación, así como información financiera y presupuestaria pormenorizada requerida por los Miembros para llevar a cabo su función de supervisión.

65. El informe también proporcionará a los Miembros los resultados de la iniciativa de obtención de beneficios y dará plena cuenta de los beneficios tangibles logrados como resultado del PIA. Tales beneficios se examinarán en el contexto del informe de la EEI presentado en 2007 para proporcionar información que ayude a los Miembros a determinar el grado en el que el PIA ha abordado los problemas de rendimiento de la Organización determinados en la EEI.

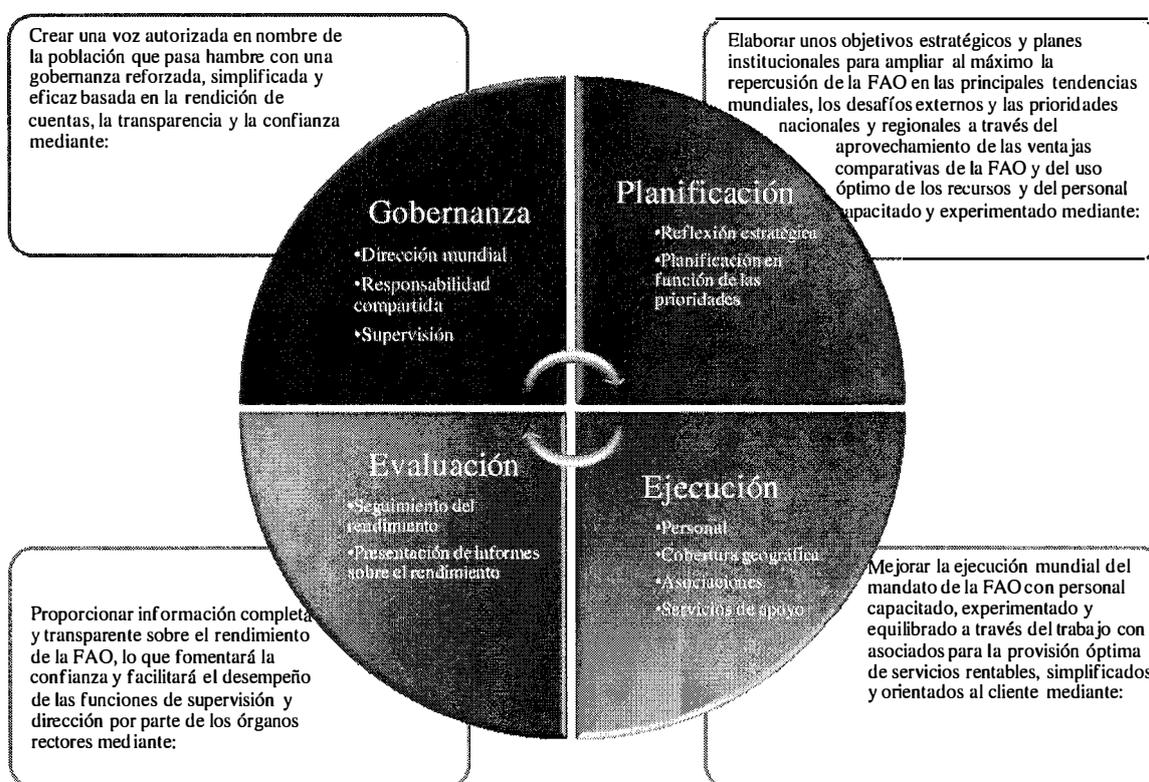
66. En el informe también se mirará al futuro y se describirán las disposiciones en vigor para integrar e incluir plenamente toda medida importante del PIA que permanezca en curso al final de 2012 e indicará de qué modo se integrarán los beneficios que aún no se han logrado en la labor ordinaria y el marco de presentación de informes de la Organización.

Anexo 1

Marco de obtención de beneficios del PIA

1. Se han determinado más de 300 beneficios del PIA y es necesario clasificarlos para que puedan ser gestionados, supervisados y comunicados de manera significativa. Este es el objetivo del marco de obtención de beneficios.
2. En primer lugar los beneficios se clasifican en función del ámbito de trabajo de la Organización en el que repercutan. Así, se han determinado cuatro ámbitos de trabajo principales, a saber, la gobernanza, la planificación, la ejecución y la evaluación. Estos ámbitos constituyen los cuatro cuadrantes del marco que se ilustra en el diagrama incluido a continuación.

MARCO DE OBTENCIÓN DE BENEFICIOS DEL PIA



3. Cada uno de estos cuadrantes está dividido, a su vez, en las esferas de beneficios que se indican mediante el texto incluido en cada uno de ellos. Los beneficios del PIA se están clasificando en estas esferas para que los Miembros puedan estar informados acerca de los beneficios relativos a, por ejemplo, el personal de la FAO, la cobertura geográfica o la presentación de informes sobre el rendimiento. En el apéndice de este anexo se ofrece más información sobre cada cuadrante del marco.
4. Resulta necesario distinguir entre beneficios principales y beneficios secundarios para ofrecer claridad en cuanto a las principales repercusiones de la reforma¹².
5. Los Miembros también desearán saber qué beneficios ya se han obtenido, cuáles están en curso y cuáles se lograrán en el futuro (y recibir información sobre los riesgos y el calendario conexos).

¹² Se proporcionará información sobre la totalidad de los 300 beneficios en un anexo del informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2012.

6. Los beneficios también se están clasificando en función de su repercuten en los insumos, los productos o los resultados de la FAO.
7. Aunque la reforma de la FAO no fue primariamente un ejercicio de reducción de los costos, la clasificación de los beneficios en financieros y no financieros ofrece información que podría ser útil para evaluar el rendimiento de la inversión en la reforma de la FAO.
8. Por último, para la gestión y el seguimiento de los beneficios es importante documentar los indicadores clave que definen en términos tangibles cuándo se ha logrado un beneficio.
9. Estos son los principales elementos del marco en función de los cuales se están clasificando los beneficios del PIA. Esta labor finalizará en 2012, conjuntamente con la determinación de los directores responsables que continuarán el trabajo para obtener los beneficios del PIA que quedan por lograr y presentar informes al respecto.
10. Para ayudar a los Miembros a comparar los beneficios del PIA logrados o que se están logrando con las expectativas inherentes a las medidas del PIA y a determinar de qué manera dichos beneficios están relacionados con las deficiencias señaladas en la EEI, el informe sobre los progresos realizados en la aplicación del PIA en 2012 ofrecerá los vínculos pertinentes.

Apéndice del Anexo 1

Descripción de los cuatro cuadrantes del marco de beneficios

1. Gobernanza (reconstrucción de la gobernanza de la FAO)

Esta esfera se centra en la reconstrucción de la gobernanza de la FAO prestando especial atención al refuerzo de la dirección, la mejora de la eficacia y el aumento de la confianza. Los beneficios del PIA en la esfera de la gobernanza se clasifican según su contribución a los siguientes elementos:

- Mejora de la coherencia de las políticas dentro de la FAO y entre las organizaciones multilaterales y los asociados.
- Aumento del apoyo político en cuestiones estratégicas.
- Refuerzo de la función de gobernanza de los comités técnicos.
- Mejora del diálogo y el consenso con mayor confianza y unidad de propósito.
- Incremento de la transparencia de la supervisión y refuerzo de la rendición de cuentas.
- Mejora de las líneas de notificación de los órganos rectores y aumento de la claridad de las responsabilidades de cada comité.
- Incremento de la eficacia y la eficiencia del ciclo del programa de la FAO.

2. Planificación (reflexión estratégica y planificación en función de las prioridades)

La esfera de planificación se centra en los procedimientos de reflexión estratégica y de planificación en función de las prioridades de la FAO mediante la elaboración de estrategias y planes que aborden los desafíos mundiales y las necesidades regionales según las prioridades existentes y en función de los resultados. Los beneficios del PIA en la esfera de la planificación se clasifican según su contribución a los siguientes elementos:

- Los objetivos estratégicos de la FAO que se basan en las necesidades prioritarias en los planos mundial, regional y nacional.
- Los planes que reflejan contribuciones eficaces, eficientes y cuantificables de la FAO a la consecución de los objetivos estratégicos con los recursos disponibles.

3. Ejecución (refuerzo institucional)

La esfera de ejecución se centra en el refuerzo de la FAO en su conjunto mediante la mejora de la gestión de los recursos y los activos de la FAO para, así, mejorar la ejecución y ampliar al máximo la repercusión de los servicios de la FAO. Los beneficios del PIA en la esfera de la ejecución se clasifican según su contribución a los siguientes elementos:

- El personal trabaja en un entorno propicio con los conocimientos y la experiencia necesarios para obtener unos mejores resultados en el mandato de la FAO.
- Mejora de la aplicación de los proyectos por parte de las oficinas en los países gracias al aumento de la delegación.

- Mejora del equipamiento de todas las oficinas de la FAO con procesos, tecnologías e instrumentos de información para mejorar la ejecución.
- Mejora del acceso a conocimientos en todas las oficinas de la FAO.
- Aumento de la capacidad y la experiencia de las oficinas en los países para mejorar la ejecución.
- Inclusión el trabajo colaborativo en todos los aspectos de la planificación y la ejecución.
- Mejora de la labor conjunta con otros organismos de las Naciones Unidas para aumentar así la visibilidad de la FAO.
- Mejora de la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
- Refuerzo de la política de puertas abiertas con respecto de los asociados que comparten la visión de la FAO.
- Refuerzo de las alianzas entre la FAO y el sector privado, las organizaciones de productores y las cooperativas.
- Mejora de la ejecución mediante servicios auxiliares simplificados y centrados en los clientes y mediante la prestación de servicios de la manera más eficiente.

4. **Evaluación** (seguimiento e información)

La esfera de evaluación se centra en los procesos de seguimiento e información sobre el rendimiento que permiten evaluar al personal y obligarlo a rendir cuentas y que proporcionan información para que la estructura de gobierno desempeñe sus funciones de supervisión y dirección. Los beneficios del PIA en la esfera de la evaluación se clasifican según su contribución a los siguientes elementos:

- Mejora del rendimiento a través de un gobierno interno más eficaz y simplificado.
- Aumento de la cobertura y mejora de la disponibilidad de instrumentos para cuantificar y supervisar el rendimiento.
- Aumento del entendimiento por parte del personal de su contribución específica a la Organización y de la rendición de cuentas ante ella.
- Mejora de la toma de decisiones por los órganos rectores mediante información relativa al rendimiento más oportuna, fiable y pertinente.
- Mejora del seguimiento y la evaluación, relacionados con los riesgos, del rendimiento de la Organización.

Anexo 2

Ejemplos de beneficios obtenidos por la FAO

Medida 7.16 del PIA (*Definir un plan para la gestión de registros, considerando la posibilidad de convertirlos en electrónicos y de externalizar recursos*).

Antecedentes

1. El objetivo de este proyecto era modernizar la gestión de registros y archivos de la FAO para prestar un mejor servicio a un costo más reducido. Comprendía:
 - Nuevas políticas para fomentar el intercambio de conocimientos al tiempo que se protegen la privacidad y la confidencialidad.
 - Nuevos procesos para mejorar la búsqueda de información y simplificar el proceso de archivo.
 - Nuevas tecnologías para sustituir el sistema actual con mejores instrumentos que proporcionen, en concreto, mejores opciones de búsqueda.
 - Nuevas disposiciones de apoyo que proporcionen ahorros mediante la distribución más eficiente al tiempo que se crea una función para el personal de registros que añada mayor valor.

Beneficio financiero obtenido

2. El proyecto logró este beneficio mediante la reducción del número de puestos en las oficinas de registro y generó unos ahorros por eficiencia de 1,1 millones de USD en 2010/11. Para 2012/13 se prevén unos ahorros de 2,46 millones de USD.

Otros beneficios obtenidos

3. El proyecto también ha proporcionado instrumentos considerablemente mejorados para el intercambio de conocimientos y ha permitido mejorar el trabajo en equipo, incluido el acceso a la información por parte de las oficinas descentralizadas. El nuevo sistema de gestión de registros elaborado en el marco de esta medida permite intercambiar información más fácilmente entre los equipos de la FAO, y especialmente entre disciplinas y destinos. El personal ahorra tiempo y esfuerzo a la hora de buscar información y contactar con compañeros que pueden contribuir con conocimientos e ideas. Se ha vuelto a capacitar a un grupo profesional al completo, a saber, el antiguo personal de registros, que ahora participa más significativamente en apoyo de las actividades en equipo relativas al programa. Por último, gracias a la digitalización de los registros de la FAO se han reducido tanto el espacio necesario como el equipo especializado de almacenamiento de registros.

Beneficios futuros

4. Nota: La segunda fase del proyecto, que se ejecutará durante 2012-14, producirá unos ahorros adicionales de aproximadamente 1,0 millones de USD y mejoras procesales en tres esferas:
 - Refuerzo de la capacidad de gestión de registros en los ámbitos regional y nacional, en particular en respaldo de las operaciones de los proyectos.
 - Simplificación del mantenimiento de registros para procesos administrativos y operacionales mediante la integración del Sistema de gestión de registros con el SMGR.
 - Refuerzo ulterior del trabajo en equipo de la FAO mediante espacios de trabajo de colaboración.

Medida 3.96 del PIA (Eliminar puestos de la categoría D).Antecedentes

5. Este proyecto tenía como objetivo la disminución de estratos, es decir, la compresión vertical de la jerarquía directiva, que suele suponer la eliminación de uno o más estratos de personal directivo o de supervisión de la nómina de la organización.

6. En la FAO no se eliminó un estrato entero de puestos directivos, sino solamente un número considerable de puestos de nivel D-1/D-2. Este ejercicio comenzó durante el bienio 2008-09 y conllevó una reducción del personal auxiliar asignado a tales puestos. En total con él se pretendía i) conseguir unos ahorros por eficiencia considerables, ii) simplificar la comunicación mediante la eliminación de obstáculos jerárquicos y iii) identificar, realinear y reforzar la capacidad técnica para llevar a cabo una gestión más orientada a los resultados.

7. La disminución de estratos se centró en la revisión de las funciones y responsabilidades de las categorías D-1, P-5 y P-4 y en la redistribución de las tareas previamente realizadas en la categoría D-1.

Beneficio financiero obtenido

8. En total se han eliminado 40 puestos de categoría D en la Sede, 13 de ellos en 2008-09 y 27 en 2010-11.

Otros beneficios obtenidos

9. El ejercicio de eliminación de puestos ofreció la oportunidad de examinar e introducir nuevas estructuras organizativas en muchos departamentos. Por consiguiente, varias divisiones y un departamento definieron nuevas estructuras que se pusieron a prueba durante un período limitado de tiempo. Esto está vinculado con la medida 3.103 del PIA (*examinar la reorganización con miras a nuevas mejoras*) en el marco de la cual el Director General está considerando la posibilidad de realizar cambios estructurales adicionales y la eliminación conexas de puestos de las categorías de director, profesional y de servicios generales.

10. Con arreglo a dichas actividades experimentales se definieron modelos basados en estructuras de equipo (es decir, equipos dirigidos por personal de categoría P-5) y se revisaron las funciones dentro de cada equipo, que se alinearon con las nuevas estructuras. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de las funciones, las responsabilidades y las líneas de notificación en las categorías D-1, P-5 y P-4.

Medida 3.6 del PIA (*Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto. Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a los objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa*).

Antecedentes

11. En el Informe sobre la Ejecución del Programa (PIR) se explica a los Miembros la labor realizada por la Organización en el último bienio. Como parte de la serie de documentos de rendición de cuentas, proporciona información sobre el rendimiento financiero y operacional de la Organización, según lo planificado en el Programa de trabajo y presupuesto. Trata los recursos y las actividades englobados en las consignaciones presupuestarias aprobadas por la Conferencia de la FAO y las contribuciones voluntarias proporcionadas por los Miembros.

12. El PIR 2010-11 es el primer informe presentado en el marco del nuevo sistema de planificación, seguimiento y elaboración de informes sobre los programas basado en los resultados establecido con arreglo al PIA en 2009. Documenta los progresos realizados en la consecución de los 54 resultados de la Organización incluidos en el PTP para 2010-11 en función de indicadores y metas. Se basa en un proceso de seguimiento y evaluación de tres fases: 1) seguimiento periódico de los planes de trabajo por parte de los directores; 2) examen a mitad de período de los progresos realizados con respecto a los productos previstos; y 3) evaluación al final del bienio de los progresos realizados con respecto a las metas establecidas.

13. Con el nuevo formato empleado en el PIR 2010-11 se buscaban tres objetivos: i) proporcionar a los órganos rectores información de manera oportuna para guiar las prioridades administrativas y programáticas de los próximos PPM y PTP; ii) mejorar la confianza externa en la FAO explicando más claramente sus logros y retos; y iii) mejorar el rendimiento operacional mediante la provisión a la Administración de nueva información.

Beneficios obtenidos

14. La consecución de estos objetivos dio lugar a varias innovaciones importantes en la elaboración del informe que se indican a continuación:

- la publicación se adelantó cinco meses para que la información de que disponen la Administración y los órganos rectores sea más oportuna;
- los desafíos a los que se hizo frente se presentaron de manera más clara y se emplearon estudios de casos y recuadros de resumen para facilitar la lectura;
- se explicó el proceso de recopilación de datos y se incluyeron observaciones sobre la calidad de los mismos;
- se ofrecieron datos pormenorizados de los logros alcanzados en relación con las metas fijadas y se acompañaron de información sobre los costos.

15. La FAO es capaz de demostrar y comunicar sus resultados de manera más eficaz y, por tanto, se ha ganado la confianza de los Miembros. La mejora de la planificación, el establecimiento de prioridades y el seguimiento en curso de los resultados también está contribuyendo al aumento de la eficacia de la Organización.

16. Aunque el PIR 2010-11 será examinado oficialmente por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta de noviembre y por el Consejo en diciembre de 2012, la información oficiosa proporcionada por los Miembros indica que este PIR es informativo y útil.

17. Está a punto de concluirse un examen de la repercusión del sistema de seguimiento en las operaciones internas. Es probable que se constate que se han obtenido algunos beneficios, en particular

en cuanto a la revisión del número y la definición de las realizaciones de la Organización, a la mejora de la comunicación entre la Sede y el terreno y al fomento de la sensibilización del personal acerca del contexto más amplio. No obstante, para obtener beneficios adicionales, como se indica en el propio PIR, será necesario reforzar el marco de resultados de la FAO.

Medida 3.90 del PIA (*Mejorar la infraestructura de TIC y el apoyo funcional a los sistemas de información de las oficinas descentralizadas*).

Antecedentes

18. Esta medida de respaldo de la descentralización se centra en la mejora de la conectividad de las telecomunicaciones en las oficinas descentralizadas, la provisión de servicios de videoconferencia de alta definición a las oficinas regionales y subregionales y de definición estándar a las FAOR y la creación de una estructura mundial de apoyo a las TIC para las oficinas descentralizadas.

19. Se ha mejorado la capacidad de la red de telecomunicaciones de las 86 oficinas descentralizadas incluidas en el alcance de este proyecto.

Beneficios obtenidos

20. La conectividad de las oficinas descentralizadas ha sido objeto de mejoras considerables. En efecto, se ha puesto en práctica un entorno informático para permitir la descentralización eficaz de la Organización.

21. Ahora las oficinas descentralizadas disfrutan de un acceso más eficaz a una gran variedad de aplicaciones de la FAO (incluido el nuevo SMGR), así como de capacidades mejoradas de intercambio de conocimientos.

22. Se han mejorado las conexiones a Internet de 70 oficinas descentralizadas para proporcionarles mejor acceso a una gran variedad de aplicaciones de nueva generación que requieren un gran ancho de banda, como herramientas de videoconferencia, intercambio de conocimientos y colaboración. Se han instalado servicios de videoconferencia de alta definición en cinco oficinas regionales y ocho subregionales, y 67 de 73 FAOR se han provisto de servicios de videoconferencia de definición estándar. Se ha conseguido mejorar la colaboración entre oficinas y ello, a su vez, ha mejorado la eficiencia de la FAO en el plano mundial mediante la reducción de la necesidad de viajar y la simplificación de las comunicaciones entre oficinas.

23. Como resultado de los avances realizados en la infraestructura y la funcionalidad de la red, se ha mejorado su fiabilidad y se han reducido los tiempos de resolución de problemas y, en consonancia, se ha aumentado la productividad de los usuarios de las oficinas.

24. Existen centros de apoyo regionales plenamente operativos en las cinco regiones y el personal de la FAO en ellas tiene acceso durante el horario laboral a asistencia informática en los idiomas empleados en sus oficinas independientemente de la ubicación geográfica y la zona horaria. Las estadísticas indican que se ha procesado un gran número de peticiones de asistencia de las oficinas descentralizadas y los usuarios finales han manifestado un grado elevado de satisfacción.

Medida 3.70 del PIA (*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*).

Antecedentes

25. El Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) se puso en práctica en 2010 de manera experimental para introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que vinculase el rendimiento del personal con los objetivos de la Organización tomando como base metas de rendimiento realistas y criterios de evaluación objetivos.

26. Tras un período de prueba de dos años, el SEGR se puso en práctica en enero de 2012 como el instrumento oficial para gestionar el rendimiento de todo el personal con contratos a plazo fijo y continuos. El SEGR sustituyó al sistema de Evaluación de la actuación y las realizaciones profesionales (PAAR), empleado previamente, y conforma la base para tomar decisiones administrativas.

Beneficios obtenidos

27. La Organización ya ha obtenido beneficios iniciales a partir de la aplicación del SEGR. Por primera vez en 30 años los miembros del personal de todas las categorías de la Organización se evalúan empleando un único marco de evaluación y se ha instituido el concepto de planificación del trabajo como práctica habitual. El SEGR también fomenta el diálogo continuado, la rendición de cuentas y la cultura del desempeño frente a unas realizaciones definidas en la FAO.

Beneficios futuros

28. Mediante su aplicación ininterrumpida, a medio y largo plazo el SEGR permitirá, previsiblemente, vincular el rendimiento del personal con los resultados de la Organización y los específicos de las dependencias y proporcionará apoyo integral a la nueva cultura institucional orientada a los resultados.

29. Fomentará, asimismo, el alto rendimiento del personal, la delegación de responsabilidad, la excelencia en la gestión y la rendición de cuentas. El SEGR constituirá una base objetiva para evaluar el rendimiento del personal mediante el seguimiento de la obtención individual de los objetivos programáticos definidos mediante planes de trabajo detallados de manera más eficiente y rentable.

30. El SEGR también respaldará el cambio a una cultura basada en los resultados en la FAO a través de la determinación de características de comportamiento claves coherentes con una cultura de gestión en relación con los resultados, con inclusión de la incorporación de las enseñanzas adquiridas en el ciclo de planificación y ejecución.

31. Algunos de los beneficios a largo plazo que se prevé derivar de la ejecución del SEGR en la FAO son:

- El refuerzo del vínculo entre los objetivos estratégicos institucionales y las realizaciones y el rendimiento previstos de los miembros del personal a título individual y de su dependencia (los miembros del personal tendrán un mejor entendimiento de su función en el panorama general de los objetivos de la FAO).
- La provisión de un mecanismo para contribuir a la formación y la promoción profesionales.
- Las medidas relativas a recursos humanos y las decisiones administrativas se adoptan teniendo en cuenta el rendimiento del personal registrado mediante la evaluación del personal.
- Evaluaciones más equilibradas y completas mediante la cuantificación de los resultados (indicadores del rendimiento), el establecimiento de competencias y la definición de unas expectativas de rendimiento más claras en la fase de planificación mediante el uso de dichos factores.

- La mejora del conocimiento de los directores acerca de sus equipos, sus puntos fuertes y sus necesidades en materia de capacitación, y una idea más clara de las lagunas que requieren recursos y del momento en el cual reasignarlos para crear entornos de trabajo más eficientes y eficaces.

Medida 7.24 del PIA (*Aplicación de las NICSP como iniciativa clave para la División de Finanzas y la FAO en conjunto*);

Medida 7.25 del PIA (*Mejora de las funciones de Oracle relativas a la planificación institucional de los recursos para atender las exigencias del PIA*);

Medida 3.42 del PIA (*Elaboración e instalación de una versión “de campo” de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO*).

Antecedentes

32. Estas tres medidas forman parte del proyecto del SMGR. El SMGR es una inversión a largo plazo fundamental y abordará deficiencias importantes en el apoyo administrativo prestado hoy en día. Algunas de ellas son la falta de una solución institucional para respaldar localmente las funciones de compras, viajes, recursos humanos, presupuesto y planificación, la existencia de unos marcos de políticas y procedimientos fragmentados en el plano de las oficinas en los países, la existencia de información insuficiente sobre gestión para respaldar las operaciones y la toma de decisiones y la existencia de pocos controles posteriores a las transacciones en procesos determinantes.

Beneficios futuros

33. El principal beneficio resultante de la iniciativa del SMGR es que, por primera vez en la historia, la FAO empleará un único sistema de planificación institucional de los recursos en todos sus destinos y en todas sus operaciones. También por primera vez estas operaciones serán registradas mediante módulos que cumplen las NICSP y los informes sobre ellas se presentarán, asimismo, a través de dichos módulos, por lo que se incrementarán la transparencia y la exactitud de la FAO en cuanto a las finanzas y el presupuesto, en beneficio de todos sus interesados.

34. Además de abordar deficiencias importantes en el apoyo administrativo, el SMGR contribuye al objetivo crucial de facilitar los procesos de descentralización y fomento de la capacidad sobre el terreno. Con ellos se pretende que los servicios prestados por la FAO sean mejores, más focalizados y más eficaces y eficientes donde sea necesario. Del mismo modo, muchas de las iniciativas actuales de la FAO relativas a la transformación no pueden llevarse a cabo sin el SMGR. Al proporcionar un entorno favorable, el SMGR allana el terreno para la obtención durante 2013 de los beneficios resultantes de estas iniciativas de transformación.

Otros beneficios

- La mejora de la plataforma tecnológica de la FAO y la creación de una única fuente de información para la Organización aumentarán la eficiencia en procesos de apoyo claves (compras, viajes, recursos humanos, presupuesto y planificación).
- El sistema y los procesos mundiales estandarizados que cumplen las NICSP aumentan la flexibilidad de los sistemas y los procesos y aumentan la independencia de la ubicación y la movilidad.
- La creciente automatización de los procesos da lugar a la reducción del tiempo y el esfuerzo necesarios para procesar las transacciones y a un menor número de errores.
- La mejora de la integridad y la fiabilidad de los datos reduce el tiempo dedicado en promedio a las consultas de los datos de transacciones.
- La mejora del acceso a la información reduce el tiempo dedicado en promedio a la elaboración de informes.
- El rediseño de los procesos dará lugar a la eliminación de los que sean redundantes y a la reducción del tiempo invertido en los procesos y el costo derivado de ellos.
- La estandarización y la racionalización de las variantes de los procesos (por ejemplo, los tipos de contratos) ocasionará la reducción del tiempo de aprendizaje necesario en las transferencias entre oficinas, así como del número de errores.

- Se incrementará la rendición de cuentas mediante la disminución de los esfuerzos destinados a supervisar el rendimiento de cada entidad, por lo que aumentará la eficiencia en la utilización de los recursos.
- Aumentará la observancia de las auditorías mediante la reducción del número de conclusiones negativas de las mismas.

Medida 3.12 del PIA (*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*);

Medida 3.15 del PIA (*Esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas*).

Antecedentes

35. Respaldada por el proyecto del PIA relativo a la movilización de recursos, la Estrategia de movilización y gestión de recursos de la FAO ha conseguido reforzar los esfuerzos realizados en la Organización para supervisar las tendencias, colaborar estratégicamente con los asociados en todos los destinos y comunicar de manera más eficaz la repercusión y la eficacia en el uso de los recursos.

Beneficios

36. Durante los primeros ocho meses de 2012 se movilizaron unos 538 millones de USD en respaldo de los programas de la FAO, lo que constituye un aumento del 28 % con respecto al mismo período del año pasado.

37. Los resultados pueden constatarse en los cuatro pilares de dicha estrategia:

- La base de asociados que aportan recursos y los tipos de asociaciones de la FAO se están diversificando y ampliando. Se ha movilitado una proporción mayor de recursos de países de ingresos medios, fundaciones y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), así como mediante programas conjuntos. Además, la cooperación Sur-Sur y las contribuciones en especie se consideran un modo eficaz de colaborar.
- En el marco de una campaña de comunicación para la movilización de recursos se crearon un sitio web dedicado a ella y un conjunto de carpetas de IMPACTO en las que se subrayaban los resultados de la labor de la FAO en los planos mundial y local. Tras la presentación de *IMPACT* en un acto colateral celebrado durante el último período de sesiones del Consejo, los delegados felicitaron a la FAO y señalaron que la carpeta de *IMPACT* era “un gran avance en la articulación de las actividades llevadas a cabo por la FAO en las amplias esferas de su labor”.
- Se han reforzado las capacidades de programación y movilización de recursos en África, el Cercano Oriente y Asia central mediante una serie de talleres a los que acudieron más de 200 participantes. El instrumento de seguimiento de la asistencia para el desarrollo agrícola se emplea ampliamente para ayudar a los equipos de la FAO en los países a determinar sus estrategias de movilización de recursos en respaldo de los marcos de programación por países.
- Se han simplificado la gestión de los recursos y la presentación de informes sobre ellos a través de nuevos procedimientos institucionales para la presentación de informes y se ha creado un sistema para captar y capitalizar casos de éxito.