

Abril de 2012



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

Conferencia Regional de la FAO para África

27.º PERÍODO DE SESIONES

Brazzaville (Congo), 23-27 de abril de 2012

CUESTIONES RELATIVAS A LA DESCENTRALIZACIÓN

Índice

	Página
A. Introducción.....	2
B. Principales temas determinados por los órganos rectores a nivel mundial	4
C. Consideraciones relativas a la región de África	8
D. Orientación que se solicita	16

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 mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet

www.fao.org

A. Introducción

1. La FAO es una organización poseedora de saberes que tiene los pies en el suelo. Para que la Organización alcance la máxima repercusión posible en la vida y los medios de subsistencia de la población de sus Estados Miembros, su labor normativa y de establecimiento de normas debe repercutir en los países; sus productos de saber mundial deben comportar cambios concretos en la política y las prácticas, mientras que sus programas de campo deben producir resultados mensurables y valiosos. Se precisan cambios apreciables que mejoren la producción por la FAO de conocimientos, normas y estándares que se plasmen en políticas, estrategias y programas dirigidos por los países, al tiempo que se aprende de la experiencia nacional y regional. Para ello hace falta también ampliar o intensificar la asociación con los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, así como con el sistema de las Naciones Unidas, otras organizaciones de desarrollo e instituciones de investigación que colaboran para aprovechar al máximo los recursos disponibles con el fin de erradicar el hambre.
2. La Organización lleva cuatro años implantando reformas encaminadas a mejorar su repercusión y garantizar que todas las partes funcionen al unísono de forma eficiente y eficaz. Como se subrayaba en la Evaluación Externa Independiente, acordada por los Miembros en el marco del Plan inmediato de acción y reiterada en varias evaluaciones y otros documentos, la descentralización es un elemento decisivo para mejorar el rendimiento y la repercusión de la Organización. No se trata de un fin en sí misma, sino de un medio para aumentar la eficiencia, la rendición de cuentas, la transparencia y la repercusión por lo que se refiere a la prestación de apoyo a los Estados Miembros. El proceso va dirigido fundamentalmente a modificar el funcionamiento de la FAO reorientando, según proceda, los programas y actividades de la Organización que van dirigidos a cumplir los objetivos de desarrollo en los países. La manera en que la Organización lleva adelante este proceso está teñida de urgencia y oportunidades.
3. Se necesita una red de apoyo flexible y receptiva que esté centrada en la repercusión en los países. Esto, sumado a una mayor libertad de los Subdirectores Generales/ Representantes Regionales y representantes de la FAO en los países para ocuparse de los recursos en el ámbito regional y nacional, supone una modificación considerable de la cultura, los procesos y los sistemas de información institucionales. Lo primero es, claramente, aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos y financieros de los que se dispone actualmente en cada región. Los Miembros y la Secretaría de la Organización han colaborado para crear una visión renovada de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas de la FAO y su relación con otras partes de la institución. Los Comités de Finanzas y del Programa presentarán en mayo de 2012 la propuesta y el correspondiente plan de aplicación para que el Consejo proceda a su examen y aprobación en junio de 2012. Se invita a la Conferencia Regional para África (ARC) a que, en consonancia con su nueva función de órgano rector, presente recomendaciones y ofrezca orientación con plena conciencia de las consecuencias financieras del programa que respalda.
4. Los cambios expuestos en el presente documento representan propuestas de aplicación por la administración de la FAO correspondientes a los deseos y expectativas manifestados por los Miembros en relación con mejoras integrantes de las reformas generales de la Organización. También encarnan los elementos de la estrategia acordada de cambio de la cultura organizativa, a cuya aplicación contribuyen. En la estrategia de cambio de cultura, aprobada en 2011, se afirma que la FAO aspira a una cultura menos jerárquica, más centrada en la obtención de resultados y más cooperativa, emprendedora y responsable, que aproveche de la mejor manera posible las aptitudes de su personal creando respeto mutuo entre los empleados de todas las categorías. La descentralización, que tiene consecuencias de gran calado en la cultura institucional de la FAO, afecta directamente a todas las medidas recomendadas en la estrategia de cambio de cultura al fomentar la renovación en torno a *las personas, el rendimiento y las asociaciones*. La red de oficinas descentralizadas, que se basa en elementos de la estrategia, es fundamental, por ejemplo, para *las perspectivas de carrera y la creación de un entorno de trabajo inclusivo*; la selección, la evaluación y la planificación de la sucesión de los representantes en los países son necesarias *para garantizar la excelencia profesional* de la Organización; *la mejora del rendimiento de la FAO* depende del establecimiento de prioridades, los

resultados, la eficiencia y la rendición de cuentas con respecto a su actuación sobre el terreno; el objetivo de "*una FAO unida en la acción*" solo puede cumplirse si se tiene presente en los países; la verdadera prueba *del fortalecimiento de las asociaciones* dependerá del intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la orientación impartida sobre el terreno a las partes interesadas.

5. Gran parte de los cambios señalados a continuación tendrá importantes consecuencias en el comportamiento y la mentalidad en lo que respecta a las oficinas regionales descentralizadas, pero también hace falta adoptar medidas en la Sede. Antes, dejar la Sede para ir a trabajar sobre el terreno a menudo se consideraba desaconsejable o perjudicial para el desarrollo profesional, pero al día de hoy está previsto que muchas trayectorias profesionales de la FAO incluyan la rotación en una oficina regional descentralizada. Las promociones, especialmente en los niveles superiores, se basarán en estos criterios partiendo del mérito. Además, es necesario aumentar el nivel de apoyo técnico prestado por oficiales de la Sede para contribuir a la plasmación de la labor normativa en medidas concretas en los países y para atender con diligencia las solicitudes de las oficinas descentralizadas. Asimismo, es necesario conocer las opiniones suscitadas por la experiencia práctica para enriquecer la labor normativa de la Sede, cuyo personal debe participar en redes técnicas funcionales, plenamente y en pie de igualdad con sus colegas sobre el terreno. Se están implantando nuevas políticas de recursos humanos y nuevos procesos administrativos, y se necesitan nuevos sistemas de información y una red mundial fortalecida de tecnologías de la información y las comunicaciones. La FAO puede fomentar este cambio de mentalidad de distintas maneras, por ejemplo, además de otras medidas que se examinan a continuación, exigiendo expresamente la interacción de los planes de trabajo con las actividades fuera de la sede o la participación del personal descentralizado en las evaluaciones del personal de la Sede y viceversa. La manera de conseguirlo variará de un departamento a otro y de una unidad técnica a otra en el marco de orientaciones normativas aplicables a toda la Organización. En todas las ubicaciones estará despejada la línea de visión, empezando por las metas mundiales y siguiendo por los objetivos estratégicos, los resultados y los efectos hasta los distintos planes de trabajo anuales. Actualmente se está procurando introducir estos cambios como elemento intrínseco de la descentralización.

6. Sobre la base del asesoramiento de la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas celebrada el 12 de octubre de 2011, el Consejo, en su 143.º período de sesiones (noviembre-diciembre de 2011), hizo suyos dos conjuntos de medidas conexos¹. El primero tiene por objeto conseguir que la Organización responda en mayor medida a las necesidades de los Estados Miembros mediante mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades sobre la base de resultados. El Comité reiteró "la importancia fundamental de las oficinas descentralizadas en el proceso de programación por países y de la mejora de sus capacidades en este sentido, así como la necesidad de colaborar con los Estados Miembros y los estrechos vínculos existentes entre la estrategia de movilización de recursos de la FAO y el proceso de programación por países". El segundo consta de propuestas de ajuste a "la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO así como la urgente necesidad de completar el proceso de descentralización" a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de la Organización en cuanto a la obtención de resultados y su función catalizadora al respecto.

7. La siguiente sección del presente documento se basa en cuatro temas esenciales que los órganos rectores determinaron en Roma en 2011 para que las conferencias regionales los tuvieran presentes al formular su orientación: i) mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades con miras a que los países y regiones intervengan en mayor medida; ii) una red más flexible de oficinas regionales descentralizadas basada en un nuevo equilibrio entre las oficinas regionales y en los países y los centros técnicos; iii) un modelo integrado de realización de programas que conste de mejoras en la gestión de los recursos humanos en aras de una potenciación del rendimiento, la rendición de cuentas y las repercusiones en los países; y iv) seguimiento y supervisión de los riesgos.

¹ CL 143/7, párrs. 5-10; CL 143/REP, párrs. 12-14.

8. En la Sección C del documento se presentan consideraciones regionales relativas a la labor de descentralización correspondiente a África y se destacan cambios necesarios para que aumente la eficacia de la FAO. En el documento se solicita también a la Conferencia Regional orientación sobre las decisiones fundamentales necesarias para llevar adelante el proceso.

B. Principales temas determinados por los órganos rectores a nivel mundial

i) Mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades

9. Un tema destacado por los órganos rectores es la necesidad de mejorar la planificación, el establecimiento de prioridades y la movilización de recursos, lo cual obliga a renovar el proceso en marcha consistente en controlar la planificación desde abajo, en los planos nacional y regional, y desde arriba, orientando a los Miembros a escala mundial. Ello impone a las conferencias regionales una nueva obligación de exponer con claridad sus prioridades y facilita orientación sobre la asignación de los recursos de la FAO. Las prioridades regionales deberán basarse en una evaluación de las tendencias y dificultades regionales, actuales o incipientes, ser fruto de consultas de ámbito subregional y tener en cuenta las metas mundiales y los objetivos estratégicos generales de la FAO. Asimismo, las conferencias regionales deben tener presentes las prioridades de las organizaciones regionales de integración económica y las recomendaciones de las comisiones técnicas regionales. Estas prioridades regionales orientarán la labor y determinarán la estructura de la FAO en la región, además de contribuir a la formulación del Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) de la Organización a escala mundial.

10. Si se quiere que esto ocurra, es preciso fortalecer los marcos de programación por países (MPP). Para mejorar la orientación precisa y la coherencia de las medidas de la FAO, estas se prepararán en estrecha correspondencia con el ciclo de planificación de cada Gobierno y sus prioridades, con la labor de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, por conducto del proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y mediante vínculos y asociaciones con los organismos con sede en Roma. Los marcos de programación por países sentarán las bases de las relaciones de la FAO con los Estados Miembros en torno a prioridades y resultados acordados conjuntamente que coincidan con las prioridades regionales, subregionales y mundiales. Dichos marcos también contribuirán a la definición de los fundamentos y prioridades de la labor de la FAO de movilización de recursos.

11. Varios países se encuentran en fases avanzadas de elaboración de MPP basados en análisis estratégicos, pero no todos ellos están igual de preparados actualmente para una labor tan compleja. En 2012 se seguirán de cerca los casos satisfactorios de formulación de MPP y se sintetizarán las enseñanzas derivadas de ellos, que se aplicarán en otras partes. También es importante que la labor coincida con los análisis y prioridades surgidos del propio proceso de planificación del Gobierno y que se base en ellos. En vista de lo señalado, está previsto que para fines de 2012 los gobiernos de todos los países estén, como mínimo, estudiando un esbozo de MPP. Las oficinas en los países con una ejecución anual de costo inferior a 1 millón de USD y las que carezcan de personal internacional podrán optar por una “versión reducida” del Marco en la que se enumeren entre cuatro y seis prioridades y figure un plan de ejecución aprobado por el Gobierno.

ii) Una red de oficinas descentralizadas más flexible con el sólido liderazgo de las oficinas en los países

12. Es necesario contar con una estructura de oficinas descentralizadas más flexible y adaptable para atender mejor las necesidades de los Estados Miembros, particularmente las de los países y las poblaciones más vulnerables, así como para aprovechar plenamente los conocimientos y recursos que puede ofrecer cada país. Ello requerirá que se cuente con Representantes de la FAO de la máxima calidad en todos los países, que sean capaces de liderar el proceso del marco de programación por países, coordinar los insumos técnicos, movilizar recursos, formar alianzas estratégicas y gestionar programas de desarrollo y emergencia integrados de gran envergadura. Un principio rector de esta estructura más flexible es la utilización de todos los recursos humanos y financieros de la FAO existentes en una región concreta para garantizar una actuación más eficiente y eficaz en el plano nacional. Existen, asimismo, importantes actividades regionales y transfronterizas que seguirán siendo

ejecutadas por los funcionarios destinados en las oficinas regionales, quienes también desempeñan una función fundamental en el respaldo a los programas en los países. En el marco de este enfoque general se establecen diversas medidas indicadas a continuación, la mayoría de las cuales se llevará a cabo antes de finales de 2012.

a) En el plano nacional:

- a.1 La renovación de los contratos de los Representantes de la FAO dependerá de que su actuación sea satisfactoria y se aplicará un sistema de evaluación de la actuación profesional reforzado; los puestos de los representantes de la FAO se incluyen en la actualidad en los programas de movilidad y desarrollo profesional de la Organización; como parte del proceso de selección, todos los candidatos preseleccionados serán sometidos a pruebas de competencia profesional en materia de dirección antes de su nombramiento; asimismo se está poniendo en práctica un proceso de planificación de la sucesión para garantizar la transición fluida y oportuna entre los Representantes de la FAO acreditados.
- a.2 Se explorará la posibilidad de utilizar más acuerdos de reparto de los costos con los gobiernos anfitriones, especialmente en economías de ingresos elevados y medios. Esto podría permitir la reasignación de recursos a los países vulnerables de la misma región.
- a.3 Aumentará la colaboración con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (en particular los organismos con sede en Roma) así como con las instituciones financieras internacionales, el sector privado y la sociedad civil en el plano nacional.

b) En los planos regional y subregional:

- b.1 La oficina regional presta servicios a los países y a las oficinas en los países de la región, a las que también proporciona apoyo. Es el centro operacional de la región y presta apoyo administrativo y directivo general a la red de oficinas descentralizadas de la región, así como coordinación estratégica, con inclusión del uso más eficiente del personal y los recursos. Esta coordinación estratégica también incluye el asesoramiento más efectivo en materia de políticas y el intercambio sistemático de experiencias entre los países de la región, además de la participación en varios foros regionales y subregionales relativos a la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural. Como ocurre en otros aspectos de la descentralización, no existe una única medida ideal para todos los casos y habrá que diseñar modelos de gestión adecuados a las capacidades y las características específicas de cada región, al número de países a los que haya que dar servicio y a la envergadura del programa de campo.
- b.2 La capacidad de acción de los Subdirectores Generales y Representantes Regionales se potenciará de diversas maneras: políticamente en calidad de representantes de la Organización en sus respectivas regiones mientras que, en calidad directores, serán los responsables de la red de Representantes de la FAO en la región. Participarán en la selección de los Representantes de la FAO y serán responsables de la evaluación de la actuación profesional de los Representantes de la FAO y sus oficinas.
- b.3 A medida que la FAO avanza en la definición de sus ventajas comparativas y sus planes de acción en torno a temas más intersectoriales para su ejecución en los ámbitos mundial, regional y nacional, resulta importante mantener una masa crítica de expertos técnicos en equipos multidisciplinarios que sean capaces de interactuar fácilmente entre ellos. Con ello en mente, se considerará que los puestos y el personal técnicos son "móviles" dentro de la región y, en función de las prioridades y las nuevas necesidades de los países o grupos de países, se asignarán a destinos diferentes.
- Estos lugares de destino se convertirían en la práctica en centros técnicos a los que podrían acceder las oficinas en los países según sus necesidades. Se modificará la descripción de las funciones de este personal técnico para aclarar que su función principal será prestar apoyo a las actuaciones ejecutadas en el plano nacional con la orientación de los marcos de programación por países, los marcos de prioridades regionales y subregionales y los marcos estratégicos de alto nivel de la Organización.

- b.4 Las oficinas subregionales actuales se convertirán en centros técnicos en el sentido de que dejarán de dar una cobertura subregional estricta. Por lo tanto, las oficinas en los países podrán acceder al apoyo técnico de cualquiera centro técnico ubicado en la región.

c) En general:

- c.1 Se fortalecerán las capacidades técnicas y los recursos en diferentes regiones para proporcionar apoyo técnico mejorado a los países. Los ajustes programáticos facilitarán la prestación de apoyo integrado en materia de planificación de programas, actividades y movilización de recursos. Se establecerá y reforzará la prestación de apoyo administrativo a las compras y las contrataciones, la gestión de los recursos humanos y las finanzas en el ámbito regional.
- c.2 La transferencia de funciones y recursos conexos pertenecientes a la autoridad de la Administración se llevará a cabo durante el bienio 2012-13.
- c.3 Los recursos humanos se emplearán de modo más eficiente y eficaz mediante, entre otras cosas, la introducción de la nueva política de movilidad en 2012 con el fin de incrementar el intercambio de experiencias entre la Sede y las oficinas descentralizadas en las regiones. Además, el nuevo marco de competencias ayudará a aclarar las expectativas y a definir las necesidades en cuanto al desarrollo del personal y proporcionará una base sólida en la que fundamentar unas normas coherentes y objetivas relativas al rendimiento y la contratación basada en las competencias. También ayudará a reforzar el proceso de evaluación de la actuación profesional.
- c.4 Se proporcionará una mayor flexibilidad a las oficinas descentralizadas en las regiones mediante el mayor uso de instrumentos contractuales de personal no funcionario, el aumento de la contratación de expertos nacionales, profesionales subalternos, voluntarios y expertos y técnicos en cooperación Sur-Sur. Además, la Organización ampliará sus acuerdos con universidades y centros de investigación nacionales e internacionales para la provisión de becarios y voluntarios.
- c.5 Se otorgará una mayor autoridad a los Representantes de la FAO en los países, los Subdirectores Generales y Representantes Regionales y los Coordinadores Subregionales para que puedan asumir mayores responsabilidades operativas. Para ello será necesario incrementar la autoridad delegada y la capacitación, especialmente en lo concerniente a las compras y las contrataciones, así como mejora de la integración con los sistemas financieros y administrativos institucionales.
- c.6 Se revisarán las directrices para la provisión de apoyo administrativo y operacional (AAO) a los proyectos, así como la asignación de los reembolsos de gastos de apoyo a proyectos, con el fin de velar por que las oficinas descentralizadas tengan la flexibilidad y la capacidad operacional necesarias para prestar servicios de AAO a los proyectos.

iii) *Un modelo integrado para la ejecución del programa*

13. La gestión programática integrada es necesaria para garantizar la obtención de resultados y la rendición de cuentas de modo coherente en todos los programas y proyectos ejecutados por la FAO en el plano nacional. Tal gestión incluye la integración de las actividades de desarrollo, emergencia y rehabilitación. La responsabilidad, la gestión y la rendición de cuentas en cuanto a las operaciones relativas a las actividades de emergencia y rehabilitación se transferirán del Director de la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) a las oficinas descentralizadas bajo la autoridad general de los Subdirectores Generales y Representantes Regionales. Una vez realizada esta transferencia, la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación dejará de desempeñar una función de gestión operacional para ocuparse de la elaboración de políticas, la coordinación mundial, la provisión de apoyo en fases iniciales, la movilización de recursos y el seguimiento de las actividades de emergencia y rehabilitación de las oficinas descentralizadas, así como la presentación de informes al respecto. Para ello habrá que incrementar la capacidad sobre el terreno para ejecutar un programa de emergencia, desarrollo y asistencia normativa integrado bajo una única autoridad, junto con el marco operacional y de rendición de cuentas necesario. El plazo para la ejecución de este nuevo modelo de gestión finalizará en junio de 2013.

iv) Riesgo, seguimiento y supervisión

14. La magnitud y el alcance del proceso de cambio señalado anteriormente tendrán grandes repercusiones en las operaciones y la eficacia de la FAO, y su ejecución generará riesgos financieros, operacionales y relativos a la reputación que no se deben subestimar. En los análisis y evaluaciones realizados recientemente se han determinado algunos de los riesgos y desafíos más importantes asociados con la descentralización y se han señalado a la atención de los Estados Miembros junto con las medidas propuestas (véase, por ejemplo, el documento CL 141/15). Algunos de los riesgos y desafíos más preocupantes están relacionados con la manera de determinar la escala y el alcance óptimos de la red de oficinas en los países, de garantizar la adecuación de la cuantía y la asignación de los recursos básicos e ingresos a las oficinas descentralizadas de acuerdo con sus nuevas responsabilidades y de aprovechar las sinergias entre el trabajo de la Organización relativo a las emergencias y el relativo al desarrollo. En el presente documento se incluyen propuestas sobre estas cuestiones. Tomando como base las conclusiones incluidas en informes presentados recientemente por el Inspector General de la FAO sobre la gestión y la administración financieras (AUD 2811) y sobre la descentralización de las actividades de la reforma en las oficinas sobre el terreno (AUD 3711), la Organización abordará las deficiencias que merman la capacidad de las oficinas en los países de dirigir las operaciones. Lo hará velando por que las oficinas descentralizadas en las regiones estén equipadas con individuos adecuadamente capacitados que dispongan de la combinación de competencias y la experiencia necesarias para gestionar un programa complejo. Ahora se entienden plenamente las características comunes de las oficinas que funcionan bien, a saber, la dotación de personal adecuada y la financiación suficiente de tales puestos, el liderazgo mediante el ejemplo, el compromiso para con las competencias y la respuesta en tiempo real a las oportunidades relativas a las políticas y, por último, la información y la comunicación. Se intentará conseguir, asimismo, una comunicación y una información sólidas y fiables en conexión con la aplicación de la Estrategia de cambio de cultura. Igualmente, la virtualización de la labor de la FAO y el aumento de las responsabilidades delegadas a las oficinas descentralizadas en las regiones aumentará la exposición de procesos financieros, administrativos y técnicos clave de la FAO al riesgo de interrupción en caso de catástrofes o crisis provocadas por fenómenos naturales u ocasionadas por el hombre. Tal riesgo se aborda en el plan de continuidad de las actividades de la FAO, que fue elaborado en 2011 y se podrá en práctica en 2012.

15. La estructura administrativa y operacional actual, con inclusión del seguimiento del programa y la supervisión de las actividades en las regiones, las subregiones y los países, ha evolucionado con el paso de los años a medida que se iban descentralizando diversas funciones. Por ejemplo, las operaciones de los programas de campo se descentralizaron hace diez años, en 2008 se creó el nodo del Centro de Servicios Compartidos y en 2010 las responsabilidades de apoyo y seguimiento del Programa de cooperación técnica (PCT) y la red de oficinas en los países se delegaron a las regiones. Esta experiencia obtenida en la descentralización constituye el núcleo de una serie de evaluaciones en curso y previstas en el ámbito regional, de las cuales se ha finalizado la relativa a la región del Cercano Oriente. De esta evaluación parece desprenderse que, si bien se han conseguido beneficios evidentes, también ha habido problemas relativos a los cambios incrementales porque dieron lugar a una estructura fragmentada que puede inhibir el apoyo, el seguimiento y la supervisión integrados de las actividades sobre el terreno. Es necesario poner en práctica y gestionar estos aspectos con cuidado y con cautela.

16. Por tanto, existe margen para hacer un uso lo más eficaz posible de los recursos disponibles mediante la racionalización de la ejecución de las funciones administrativas y operacionales y la focalización de la atención en el seguimiento y la supervisión integrados de los programas nacionales, subregionales y regionales. La puesta en práctica de un nuevo sistema mundial de gestión de los recursos en 2012-13 proporcionará a todas las regiones instrumentos mejorados para desempeñar las funciones delegadas en relación con la gestión de las operaciones sobre el terreno y el respaldo de la toma de decisiones. Facilitará la creación de una unidad operativa integrada en la oficina regional que abarque todas las actividades de campo de la región, independientemente de su fuente de financiación.

17. En 2012 se llevarán a cabo ajustes para reforzar los criterios del PCT sobre el respeto de las prioridades en la región y, en particular, la satisfacción de las necesidades de los países, en consonancia con los marcos de programación por países y los marcos de prioridades regionales. Esto

permitirá utilizar los proyectos del PCT de manera más estratégica y ampliarlos para convertirlos en programas que tengan una repercusión nacional y regional significativa y movilicen mayores recursos.

18. Para asegurar la rendición de cuentas, el Subdirector General y Representante Regional ostenta la responsabilidad de la planificación del trabajo y la ejecución del Programa de trabajo y presupuesto aprobado para la oficina regional, los centros técnicos y las oficinas en los países de la región. Para ello se revisarán las políticas y procedimientos que rigen la gestión de los recursos en las oficinas descentralizadas en las regiones y se pondrán en práctica mecanismos de supervisión para permitir la flexibilidad necesaria.

C. Consideraciones relativas a la región de África

19. Como se destaca en el documento ARC/12/6, en el que figura el Programa de trabajo y presupuesto para 2012-13 y las áreas de acción prioritarias para la región de África en el siguiente bienio (2014-15), la Organización está realizando, con la ayuda de sus miembros, un examen estratégico exhaustivo de lo que está en mejores condiciones de aportar, en colaboración con muchos otros asociados, con el fin de alcanzar nuestras metas mundiales comunes. La FAO tiene que organizar su labor para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar estas metas de manera tanto individual, en el ámbito nacional, como colectiva, en los planos regional y mundial. El modo en que la FAO lleva a cabo sus actividades variará necesariamente según la región de que se trate y según los países de una misma región. El análisis en curso, para el que se ha adoptado un enfoque interdisciplinario, se centra en cuestiones de desarrollo que abarcan varias esferas técnicas. Ese enfoque deberá ser flexible a medida que se avanza y, conforme la Organización adopte decisiones, habrá que considerar detenidamente en qué ámbitos la FAO debería concentrar sus esfuerzos y recursos. Esta perspectiva a más largo plazo requiere una contribución importante de las conferencias regionales. Además, también se necesitan aportaciones acerca de las prioridades del Programa de trabajo y presupuesto actual. En esta sección del documento se describen varias propuestas específicas para la región de África y una serie de variantes de las mismas dentro de la región, que podrían comportar ajustes en el PTP para 2012-13 actual.

20. Entre las áreas en las que la región de África centrará su labor destacan las siguientes:

- La mejora de los servicios prestados a los países en situación de emergencia, que han sufrido conflictos y en transición, así como a los países de ingresos bajos, mediante un enfoque integrado adaptado a sus necesidades específicas.
- La reestructuración de las oficinas de la FAO en los países de ingresos medianos, promoviendo la colaboración entre los países vecinos y otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, y potenciando la capacidad nacional.
- El fortalecimiento del papel de los países de ingresos altos y medianos altos, prestando atención a las funciones de enlace y mejorando los acuerdos de asociación, la asistencia técnica y el intercambio de conocimientos en un clima de colaboración.

21. El porcentaje de personas subnutridas en el África subsahariana respecto de la población total se redujo del 31 % en 1990-92 al 27 % en 2006-08 y hay varios países, como la República del Congo, Ghana, Malí y Nigeria, que están en condiciones de alcanzar el ODM 1 de reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre para el año 2015. A pesar de estos avances, el número total de personas subnutridas aumentó en 51,6 millones, pasando de 165,9 millones en 1990-92 a 217,5 millones en 2006-08 (FAO 2011).

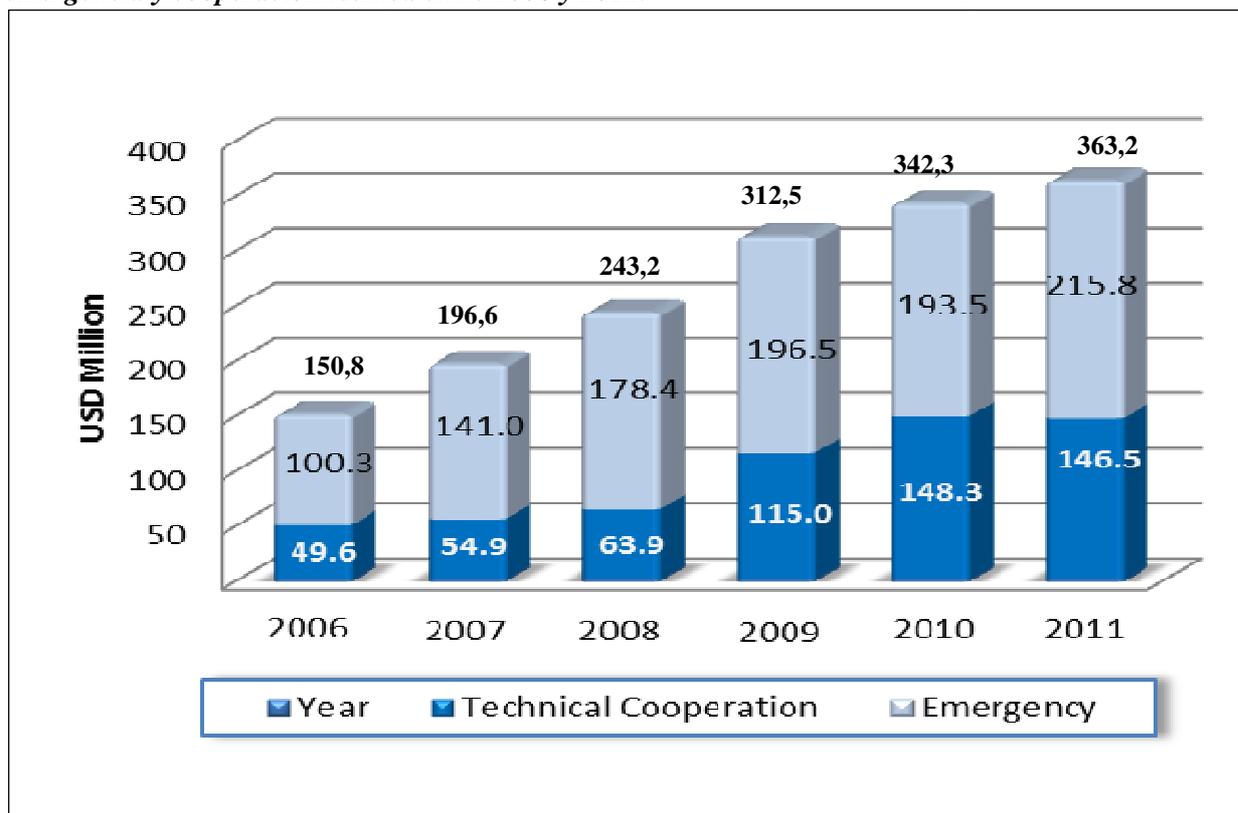
22. Para superar el problema del hambre en África será preciso sortear algunos de los obstáculos surgidos en los últimos años, que guardan relación con el aumento de la presión sobre la tierra y el agua debido al crecimiento demográfico y la urbanización, la volatilidad de los precios internacionales de los alimentos, un crecimiento general de la economía mundial más lento, el cambio climático y calamidades naturales más frecuentes. En este contexto, la FAO colaborará con los Estados Miembros para aumentar la productividad y competitividad del sistema agroalimentario con el fin de reducir y estabilizar el precio real de los alimentos para los consumidores urbanos y, al mismo tiempo, reforzar

los medios de vida de los pequeños productores y las poblaciones rurales para que consigan generar alimentos, ingresos y empleo suficientes. Se hará especial hincapié en mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y en fortalecer la capacidad de resistencia de los millones de personas amenazadas en el Cuerno de África y en varias zonas del Sahel, donde varios millones de personas tienen dificultades para atender sus necesidades más básicas.

23. En la mayoría de los países de la región, el programa de trabajo de la FAO se centrará en el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos, las organizaciones regionales y subregionales y las diversas partes interesadas, a los que se ofrecerá asesoramiento apropiado sobre políticas, se transferirán conocimientos y se habilitará para que conviertan las políticas y programas en acciones concretas, fortaleciendo su capacidad institucional y promoviendo formas innovadoras de cooperación. Un aspecto en el que se hará especial hincapié será la creación de modelos eficaces de vinculación de los pactos y los planes de inversión del CAADP que puedan servir de base para modificar las políticas y los procesos presupuestarios y promover mecanismos de financiación innovadores.

24. En los últimos cinco años, la FAO ha llevado a cabo en la región de África iniciativas e intervenciones considerables; al respecto cabe observar que, en general, la ejecución de programas de campo en la región ha aumentado en un 85 % desde 2007, aumento que en buena parte se ha registrado en forma de proyectos de cooperación técnica (un crecimiento del 166 % en las actividades de ejecución), mientras que en los proyectos de emergencia el aumento fue del 53 % (Figura 1).

Figura 1: Ejecución anual de programas de campo de la FAO en la región de África – Asistencia de emergencia y cooperación técnica entre 2006 y 2011.



Presencia, estructura y funcionamiento de la FAO en la región de África

25. Durante la 26.^a Conferencia Regional para África, celebrada en Angola en 2010, se pidió, entre otras cosas, que se tuvieran en cuenta las necesidades especiales de la región de África y se estableciera una sólida red de oficinas en los países, condición indispensable para atender esas necesidades.

26. En la actualidad la red de oficinas descentralizadas de la región de África consta de una Oficina Regional (RAF), cuatro oficinas subregionales y 36 oficinas en los países plenamente equipadas. Además, en 11 países hay otros tipos de representación (véase el párrafo 29 *infra*). Con cargo al Programa ordinario actualmente se financia una dotación total de 475 funcionarios, que comprende 183 puestos de categoría profesional (incluidos 36 Representantes de la FAO y 81 profesionales de contratación nacional en las oficinas en los países) y 292 puestos de servicios generales (230 de los cuales en las oficinas en los países). El costo presupuestado de los puestos financiados con cargo al Programa ordinario en 2010/11 fue de 15,2 millones de USD para el personal de la Oficina Regional, 24 millones de USD para las Oficinas Subregionales y 48,6 millones de USD para la red de oficinas en los países.

Recursos del Programa ordinario en 2010-11

Oficina	Presupuesto del Programa ordinario bienal		Personal		
	(miles de USD)	Porcentaje	Profesional	Servicios generales	Total
RAF (Oficina Regional)	15 199	17 %	24	39	63
SFC (Oficina Subregional para el África Central)	5 234	6%	10	3	13
SFE (Oficina Subregional para el África Oriental)	6 062	7%	11	6	17
SFS (Oficina Subregional para el África Austral)	6 812	8%	12	9	21
SFW (Oficina Subregional para el África Occidental)	5 826	7%	9	5	14
RAF (Red de FAOR)	48 646	55%	117	230	347
Total de África	87 779	100%	183	292	475

27. **Oficina Regional.** Al igual que en otras regiones, la Oficina Regional para África (RAF) es la responsable de determinar las prioridades regionales, así como de la planificación, ejecución, seguimiento y presentación de informes en relación con la respuesta de la FAO a las prioridades de los Estados Miembros en el contexto de los objetivos estratégicos institucionales convenidos. La RAF también facilita el diálogo sobre políticas con los órganos regionales, como la Unión Africana (UA), la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y diversas instituciones regionales, y proporciona apoyo técnico, administrativo y operacional a las Oficinas Subregionales y las oficinas en los países. La RAF, que actualmente cuenta con 24 puestos de categoría profesional y 39 de servicios generales, está revisando su conformación y ha formulado una nueva estructura institucional mediante la creación de equipos multidisciplinarios. La combinación de competencias del personal también se

había revisado, alineando progresivamente la dotación y la estructura de personal con las nuevas necesidades y prioridades.

28. **Oficinas Subregionales.** En la región de África hay con cuatro Oficinas Subregionales: la Oficina Subregional para el África Central (SFC), que tiene su sede en Libreville (Gabón) y engloba ocho países del África Central; la Oficina Subregional para el África Oriental (SFE), cuya sede está en Addis Abeba (Etiopía) y abarca ocho países del África oriental; la Oficina Subregional para el África Austral (SFS), que tiene su sede en Harare (Zimbabwe) y engloba 16 países del África austral; y la Suboficina Regional para el África Occidental (SFW), cuya sede está en Accra (Ghana) y abarca 15 países del África occidental. Las suboficinas funcionan como centros subregionales para los países englobados en cada subregión y dirigen, en estrecha colaboración con las organizaciones subregionales, la respuesta de la FAO a las áreas prioritarias en su zona de competencia. Los Coordinadores Subregionales están acreditados ante los países que acogen las Oficinas Subregionales. Las Oficinas Subregionales son el primer punto de contacto al que los países incluidos en ellas recurren para solicitar asistencia técnica.

29. **Red de oficinas en los países.** Las oficinas en los países dirigen la planificación, la movilización de recursos y la ejecución de programas y actividades de la FAO en el plano nacional, estableciendo acuerdos de asociación con los gobiernos, las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado. También encabezan la formulación de los marcos de programación por países, coordinan la preparación y ejecución de los programas de la FAO, incluidos los planes de trabajo en los países, y son los responsables del presupuesto de los proyectos. La Organización está delegando progresivamente mayores atribuciones en las oficinas en los países para que respondan a las emergencias. En las 36 oficinas plenamente equipadas hay, financiados con cargo al Programa ordinario, 36 puestos de profesionales internacionales, 81 puestos de profesionales de contratación nacional y 230 funcionarios de servicios generales. Además, cuatro oficinas comparten sede con otras tantas Oficinas Subregionales, tres países cuentan con doble acreditación (Santo Tomé y Príncipe, Botswana y Swazilandia), un país está atendido por un funcionario técnico destacado (Guinea Ecuatorial) y otros tres mediante acreditación múltiple (Mauricio, Comoras y Seychelles) con un Corresponsal nacional residente.

30. Para que los conocimientos de la FAO puedan favorecer y orientar las intervenciones de los gobiernos, es preciso fortalecer el apoyo prestado, especialmente en los planos nacional y subregional, al esfuerzo renovado de la Organización por abordar las cuestiones de la seguridad alimentaria en la región. Dado que para ello se necesitarán más fondos de los que actualmente pueden asignarse, es evidente que el primer paso debe consistir en aprovechar al máximo los recursos humanos y financieros disponibles actualmente en la región. La financiación necesaria podrá proceder de los fondos extrapresupuestarios, los recursos en concepto de AAO, la reubicación de oficiales técnicos, la cesión de funcionarios u otros acuerdos análogos con organismos colaboradores, o los ahorros de costos en el Programa ordinario procedentes de los objetivos estratégicos X e Y. Como se indica a continuación, ello requerirá un proceso sólido de planificación y establecimiento de prioridades; un modo más flexible de enfocar la red de oficinas en la región, alcanzando un nuevo equilibrio entre la Oficina Regional, las cuatro Oficinas Subregionales actuales, el personal técnico ubicado en otras zonas y las oficinas en los países; y un modelo integrado de ejecución de los programas en el que los conocimientos y recursos de la FAO se pongan a disposición de los miembros de forma sinérgica y multidisciplinaria.

i) Mejorar la planificación y el establecimiento de prioridades

31. Para potenciar la orientación y coherencia de las intervenciones de la FAO, es preciso mejorar la planificación, la movilización de recursos y el establecimiento de prioridades, aspecto este último que, en el plano nacional, debe vincularse, de abajo arriba, con las intervenciones estratégicas subregionales, regionales e institucionales mediante el proceso de programación y presupuestación basado en los resultados. En lo que se refiere a la planificación de abajo arriba que se prevé implantar en los planos nacional, subregional y regional, las prioridades de la región tienen que basarse en una evaluación de las tendencias regionales actuales, realizada en consulta con las subregiones, las

comunidades económicas regionales y las comisiones técnicas regionales, en la que se tengan en cuenta las metas mundiales y los objetivos estratégicos de la FAO.

32. Para configurar en el contexto africano una buena estrategia que repercuta en el desarrollo sostenible de la agricultura en distintos entornos será necesario abordar una serie de desafíos fundamentales, como el modo de incrementar la productividad agrícola, reducir los costos de transporte, promover el crecimiento del empleo rural, reintegrar las zonas remotas y difíciles en las estrategias de crecimiento nacional y garantizar que las estrategias e intervenciones futuras se diseñen y ejecuten de forma integrada para atender mejor las necesidades de los países, promoviendo al mismo tiempo el sentido de apropiación de los procesos. Se pide a la Conferencia Regional que brinde orientación acerca de las prioridades de la FAO para conseguir una asignación eficaz de los recursos.

33. Los marcos de programación por países deberían constituir la base de la colaboración con los gobiernos. En todos los países de la región de África se ha preparado o acordado con el gobierno un marco de programación por país, o bien se está en el proceso de hacerlo; el plazo previsto para llevarlo a término es finales de 2012. Estos marcos de programación por países se ajustan a las prioridades nacionales, se armonizan con el programa de trabajo de otros asociados para el desarrollo, en particular otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas mediante el MANUD, y representan una hoja de ruta precisa para la actuación en el plano nacional.

ii) Una red de oficinas descentralizadas más flexible con un firme liderazgo nacional

34. En la región de África los niveles de hambre y pobreza varían enormemente, tanto entre los diferentes países como dentro de cada uno de ellos.

35. Como es poco probable que los recursos aumenten, los recursos disponibles tienen que asignarse siguiendo criterios estratégicos. En particular, el personal debe asignarse con flexibilidad a las oficinas nacionales, subregionales y regionales sobre la base de las exigencias y necesidades y teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad de los programas que deban realizarse. En África, las oficinas descentralizadas deben poseer las atribuciones necesarias para gestionar y administrar los recursos y contratar al personal que requieran, asumiéndose la plena responsabilidad.

36. Además, se propiciará una mayor cooperación en el plano nacional con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y con organizaciones multilaterales y bilaterales, las instituciones de Bretton Woods, el sector privado, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil. En los países de ingresos medianos bajos y medianos altos que puedan financiar sus propios programas y proyectos, la FAO puede prestar asistencia en el diseño y la ejecución mediante acuerdos de fondos fiduciarios unilaterales (FFU). Se seguirá promoviendo la sinergia con el sector privado y la Cooperación Sur-Sur, con el fin de sacar el máximo partido del intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre los países y regiones.

Funciones y estructura de las oficinas en los países

37. Si bien no está previsto cerrar ninguna Representación de la FAO, será preciso establecer una tipología de oficinas más flexibles e impulsadas por la demanda. Este sistema garantizará la funcionalidad básica, pero tendrá la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para ampliarse en respuesta al aumento de las necesidades de apoyo operacional y administrativo. Con el fin de destinar los recursos de la FAO de la forma más rentable posible al logro de los resultados previstos, en la región de África se proponen las cuatro categorías siguientes:

- 1) Países en situación de emergencia, que han sufrido conflictos y en transición
- 2) Países de ingresos bajos
- 3) Países de ingresos medianos bajos
- 4) Países de ingresos medianos altos y altos

Primera categoría: Países en situación de emergencia, que han sufrido conflictos y en transición

38. Se prestará mayor atención a los países que sufran o hayan sufrido recientemente un conflicto u otras situaciones de emergencia, para asegurar una transición sin problemas a la fase de rehabilitación y de desarrollo a medio o largo plazo, al tiempo que se fortalecen los medios de vida y la capacidad de resistencia. Será preciso mantener una intensa colaboración con otros organismos

humanitarios y del sistema de las Naciones Unidas. En esta categoría se propone mantener oficinas en los países plenamente equipadas en las que las actividades de emergencia y de desarrollo estén completamente integradas, ampliando la plantilla, en función del tamaño del programa, con personal de los AAO y de los proyectos.

Segunda categoría: Países de ingresos bajos

39. En este grupo de países, las actividades de la FAO se centrarán en los medios de vida, las intervenciones de desarrollo, el fortalecimiento institucional y el asesoramiento sobre políticas; para ello habrá que colaborar estrechamente con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. En esta categoría se propone mantener oficinas en los países plenamente equipadas en las que las actividades de emergencia y de desarrollo estén completamente integradas, ampliando la plantilla, en función del tamaño del programa, con personal de los AAO y de los proyectos.

Tercera categoría: Países de ingresos medianos bajos

40. En este grupo de países, las actividades de la FAO se centrarán en los medios de vida y la capacidad de resistencia de los grupos vulnerables. Habrá que prestar mayor atención a la creación de capacidad y el desarrollo institucional, el asesoramiento sobre políticas y la capacitación. En esta categoría se propone mantener un “grupo esencial” de funcionarios financiado con cargo al Presupuesto Ordinario, y disponer de un nivel mayor de cofinanciación o de oficinas financiadas en el plano nacional. Además, se propone reforzar la colaboración entre países vecinos y, a este respecto, también se sugiere crear “conglomerados” de oficinas que recurran a un mayor número de funcionarios y expertos nacionales. En tales casos, se propone renegociar los Acuerdos de Sede.

Cuarta categoría: Países de ingresos medianos altos y altos

41. En este grupo de países, las actividades de la FAO se centrarán en el asesoramiento sobre políticas en las fases iniciales, las tecnologías avanzadas y la Cooperación Sur-Sur. Se propone una nueva tipología de oficina financiada en gran parte con fondos nacionales, o una oficina conjunta con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. En esta categoría se propone fortalecer la Cooperación Sur-Sur y la transferencia de conocimientos, y celebrar acuerdos de asociación con el sector privado y la sociedad civil. El resultado sería una combinación entre las funciones de una oficina en el país tradicional y las de una Oficina de Enlace. Por lo tanto, se propone renegociar los Acuerdos de Sede.

42. Sin embargo, la FAO seguirá prestando a estos países apoyo y asistencia básicos a través de los centros técnicos y ampliando la dotación de personal mediante puestos financiados con cargo a los recursos de AAO o a recursos extrapresupuestarios, en función de las necesidades y el tamaño del programa.

43. Se prestará especial atención a los países de ingresos bajos y con déficit de alimentos (PBIDA) que encajen en las dos categorías anteriores. En función de los recursos disponibles, se asignará a los PBIDA personal adicional financiando los puestos con cargo al Programa ordinario, a los recursos de los AAO o a fondos extrapresupuestarios.

Funciones y estructura de las Oficinas Subregionales:

44. Se propone transformar las Oficinas Subregionales actuales en centros técnicos. Como es importante disponer de una masa crítica eficiente de conocimientos técnicos, se propone una estructura en la que el personal técnico tenga un mayor grado de “movilidad” dentro de la región y sea capaz de amoldarse a las prioridades y necesidades de los países o grupos de países de la región.

45. Los centros técnicos prestarán servicios a toda la región independientemente de su emplazamiento y se convertirán en el primer punto de contacto para todo el apoyo técnico destinado a las oficinas en los países en relación con el programa integrado general. Estarán integrados por personal móvil (tanto de la región como de la Sede) que estará “de guardia” y no estará vinculado a una zona geográfica determinada.

46. Los centros técnicos se convertirán en asociados más dinámicos y fiables de las comunidades económicas regionales, como la Comunidad Económica de los Estados del África Central (CEEAC),

la Comunidad Económica de Estados del África Occidental (CEDEAO), la Autoridad Intergubernamental sobre el Desarrollo (IGAD), la Comunidad de los Estados del África Oriental (CAO), el Mercado Común para África Oriental y Meridional (COMESA) y la Comunidad para el Desarrollo del África Austral (SADC), así como de otras oficinas regionales de las Naciones Unidas.

Funciones y estructura de la Oficina Regional:

47. Con el fin de orientar el apoyo de la FAO de la forma más estratégica posible, se propone que la Oficina Regional se convierta, en el marco general del CAADP, en una asociada más dinámica y fiable en el diálogo sobre políticas con la UA, la Comisión Económica para África (CEPA), las Comisiones Técnicas Regionales y las organizaciones regionales, y en una sólida proveedora de coordinación estratégica y supervisión para toda la labor de la FAO en la región.

48. La oficina regional tendrá, entre otras atribuciones, la responsabilidad de todos los programas integrados que se ejecuten en la región bajo la autoridad única del Representante Regional, quien se encargará de la planificación, el seguimiento y la coordinación generales de las actividades de la FAO en África. Además, la Oficina Regional coordinará las actividades principales en las esferas de las políticas, la promoción, el intercambio de información y la movilización de recursos.

Oficial de enlace:

49. Hay varias comunidades económicas regionales que carecen de un oficial de la FAO encargado de las funciones de enlace o representación. Se propone fortalecer las funciones de enlace con dichas comunidades mediante el nombramiento de un Oficial de enlace expresamente dedicado a ello. Esos oficiales, o bien un oficial de las Oficinas Subregionales, serían los Representantes de la FAO acreditados ante los países en los que las comunidades económicas regionales tengan su sede.

iii) Una estructura más estratégica y funcional en los planos nacional, subregional y regional

En el plano nacional:

50. Un programa integrado bajo la autoridad única del Representante de la FAO requiere una estructura administrativa y logística apropiada. Se propone la creación, donde las circunstancias lo requieran, de una unidad de operaciones integrada en la que el personal operativo de la oficina en el país se fusione con el personal de emergencias para hacer frente a todos los aspectos operacionales del programa integrado. Si la cartera y el tamaño del programa de emergencia en un país determinado es lo suficientemente grande, ciertas funciones, como la de adquisiciones, deberían ser parte de la unidad de operaciones integrada.

En el plano subregional:

51. Se propone que el personal técnico que actualmente trabaja prestando respaldo y apoyo a las intervenciones en situaciones de emergencia en las distintas subregiones se integre en las Oficinas Subregionales o los centros técnicos. Así se incrementaría la capacidad de los centros técnicos para prestar apoyo a las actividades tanto de desarrollo como de emergencia. Esa integración podría llegar a ser física en ciertos casos, pero sólo cuando se considere ventajoso y factible.

En el plano regional:

52. En función de las necesidades, las capacidades en materia de prestación de respaldo técnico a las operaciones podrían reforzarse en el plano regional de manera que se brinde apoyo operacional a las actividades de campo en la región, independientemente de la fuente de financiación. La unidad también se ocupará de las funciones relacionadas con la aplicación del Sistema Mundial de Gestión de Recursos.

iv) Movilización de recursos

53. La movilización de recursos tiene lugar cada vez más en el plano nacional, por lo que el papel de las oficinas en los países es fundamental. Éstas tienen que realizar un trabajo de calidad con el fin de fomentar la confianza en el Gobierno y los donantes y movilizar de esa forma recursos adicionales. Tiene que crearse un entorno más favorable. Para movilizar recursos, la FAO debería seguir promoviendo la Cooperación Sur-Sur, en estrecha colaboración con los países de dentro y fuera de la

Región. Se aprovecharán los acuerdos de asociación con diferentes organizaciones, instituciones de investigación y el sector privado con el fin de mejorar los conocimientos técnicos y especializados de la FAO.

v) Un modelo integrado para la ejecución de los programas

54. Con objeto de que los programas de la FAO en el plano nacional sean coherentes, todos los componentes de la Organización deben funcionar de forma coordinada bajo la dirección general del Representante de la FAO. Se están transfiriendo a las oficinas descentralizadas varias actividades que anteriormente se confiaban a la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE)². Se prevé que a mediados de 2013 este nuevo modelo de gestión ya estará establecido. En las oficinas en los países debe haber una buena capacidad para poder administrar un programa integrado que englobe la asistencia de emergencia, para el desarrollo y sobre políticas bajo una sola autoridad.

55. Los Representantes de la FAO serán los responsables de todos los programas y proyectos nacionales que se formulen y ejecuten en el contexto de los marcos de programación por países, y los titulares de la asignación de créditos a los mismos, garantizando de ese modo una sinergia y un impacto mayores. Del mismo modo, en lo relativo a los proyectos de emergencia regionales o subregionales, se prevé que el Subdirector General/Representante Regional para África y los coordinadores subregionales sean los titulares de la asignación de los créditos respectivos, y que actúen en calidad de supervisores inmediatos de los antiguos Coordinadores regionales y subregionales de emergencias y rehabilitación. De conformidad con esta decisión general, se pondrán en práctica las medidas siguientes:

56. Para mediados de 2012, la responsabilidad de las operaciones de emergencia y rehabilitación se habrá transferido a los Representantes de la FAO en Somalia, Kenya, Etiopía, Liberia y Sierra Leona.

57. A mediados de 2013, la responsabilidad de las operaciones de emergencia y rehabilitación se habrá transferido a los Representantes de la FAO en todos los demás países, junto con las capacidades conexas.

58. La habilitación de los Representantes de la FAO para que asuman más responsabilidades operacionales requerirá un nivel de delegación de atribuciones mayor y una mejor integración con los sistemas financieros y administrativos de la Organización. Para ello se han adoptado, o se están adoptando, las medidas que se indican a continuación.

59. Los oficiales internacionales de compras que operan bajo la responsabilidad del Representante de la FAO pero reciben la orientación funcional de la División de Servicios Administrativos (CSA), se destacarán a todos los países donde haya grandes operaciones y los recursos necesarios.

60. Se fortalecerán aún más los programas de capacitación en curso sobre aspectos operacionales y administrativos, incluidas las adquisiciones, los sistemas financieros y la formulación y diseño de proyectos. Además, los jefes de las oficinas descentralizadas seguirán recibiendo formación en gestión y liderazgo. Siempre que sea posible, esta capacitación se impartirá en colaboración con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

Repercusiones en los costos

61. El conjunto de propuestas mencionadas precedentemente, cuyo objetivo es potenciar la capacidad de la FAO en los planos nacional y subregional, tendrá repercusiones en los costos, derivadas del aumento de la movilidad, la capacitación y perfeccionamiento del personal y el fortalecimiento del apoyo de la FAO en algunas oficinas. Como se ha señalado en el párrafo 30, estos

² Se prevé que la TCE siga encargándose de la función de enlace y coordinación de las políticas humanitarias, coordinación de alertas tempranas, gestión de crisis, evaluación, fortalecimiento y desarrollo de las capacidades, promoción, contribución a la planificación estratégica, coordinación y seguimiento generales, control de calidad, políticas humanitarias y colaboración interinstitucional, y que conserve la capacidad para intervenir en las emergencias más graves (nivel 3) y transfronterizas.

costos podrán sufragarse con cargo a los fondos extrapresupuestarios o por medio de los recursos en concepto de AAO, la cesión de personal u otros acuerdos afines con organismos colaboradores, o los ahorros de costos del Programa ordinario.

D. Orientación que se solicita

62. Al examinar las medidas dimanantes de la visión y estrategia de la red de oficinas descentralizadas, los Estados Miembros han reconocido las distintas funciones de los órganos rectores y la Administración para avanzar en la aprobación y la rápida aplicación de las propuestas. La Conferencia de la FAO en 2011 indicó que “en las reuniones de las conferencias regionales que se celebrarán en 2012 se debería revisar la cobertura de la FAO en cada país de sus respectivas regiones, con miras a aumentar la eficacia y eficiencia de la Organización en el plano nacional, y hacer recomendaciones destinadas al Consejo en 2012 sobre la estructura y la combinación de capacidades más adecuadas de la red de oficinas descentralizadas en sus respectivas regiones, incluida la alineación estrecha de las necesidades de los países y los marcos nacionales.” (C 2011/7, párrafo 158).

63. En línea con estas pautas, se invita a la 27.^a Conferencia Regional para África a que brinde orientación sobre las propuestas indicadas para lograr que la Organización trabaje de manera más eficaz y eficiente en el plano nacional mediante una planificación y establecimiento de prioridades más acertados y una red más flexible de oficinas descentralizadas con un liderazgo nacional sólido, según se expone en los párrafos 34 a 36 y, en particular, sobre las propuestas siguientes:

a) Establecer cuatro categorías de cobertura de países: 1) países en situación de emergencia, que han sufrido conflictos y en transición; 2) países de ingresos bajos; 3) países de ingresos medianos; y 4) países de ingresos medianos altos y altos, según se indica en los párrafos 38 a 43, con el fin de crear una tipología de oficinas diferente, determinando los países prioritarios y potenciando, al mismo tiempo, la colaboración, las sinergias y la transferencia de conocimientos. Sustituir los modelos de dotación de personal vigentes con una tipología de oficinas más flexibles, “contextualizadas” e impulsadas por la demanda y la oferta, que garantice su funcionalidad básica y dotada de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para ampliarse en respuesta al aumento de las necesidades de apoyo operacional y administrativo.

b) Crear centros técnicos, según se indica en los párrafos 44-45, con el fin de disponer de una masa crítica eficiente de conocimientos técnicos, con personal técnico que permanezca “de guardia” y listo para desplazarse dentro de la región a través de las fronteras. A este respecto se solicita orientación específica sobre el número y la ubicación de los centros técnicos propuestos.

c) Fomentar la colaboración con las comunidades económicas regionales, dedicando expresamente a ello una serie de oficiales de enlace que trabajen en las oficinas subregionales o en las ciudades donde esas comunidades tengan su sede, según se señala en el párrafo 49.

d) Crear una estructura más estratégica y funcional en los planos nacional, subregional y regional, según se indica en los párrafos 50 a 53.

e) Adoptar un enfoque integrado para la ejecución de programas, según se indica en los párrafos 54 a 60.

f) Delegar un mayor número de atribuciones en las oficinas descentralizadas (por ejemplo, mayores facultades en lo relativo a las adquisiciones y las cartas de acuerdo).

g) Adoptar un enfoque flexible en la asignación de personal a todos los niveles, de acuerdo con las necesidades y prioridades.