

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

28.ª CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA EUROPA

Baku (Azerbaiján), 19 y 20 de abril de 2012

Tema 10 del programa

Información actualizada sobre el estado y la visión de la descentralización en la región

Orientación que se solicita

Al examinar las acciones que se derivan de la visión y estrategia de la red de oficinas descentralizadas, los Estados Miembros han reconocido las funciones bien definidas que competen a los órganos rectores y la Administración a fin de avanzar en la aprobación y aplicación sin demora de las propuestas. En 2011, la Conferencia de la FAO 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” (C2011/7, párrafo 158). En consonancia con esta orientación, se invita a la 28.ª Conferencia Regional para Europa a brindar su asesoramiento sobre:

a) Las propuestas dirigidas a lograr que la Organización desarrolle su labor con mayor eficacia y eficiencia en el ámbito nacional gracias a una planificación y un establecimiento de prioridades más adecuados, que se exponen en los párrafos 9 a 11 y, en lo que atañe a Europa y Asia central, en los párrafos 25 a 32;

Los cinco elementos del “modelo operativo” para alcanzar una repercusión sostenible en la región;

b) Las propuestas generales sobre la forma de colocar los recursos de la FAO en la región a fin de lograr el máximo efecto, que se presentan en el párrafo 12 y, específicamente para Europa y Asia central, en los párrafos 33 a 38;

i) La proposición general de que en esta región la FAO debería funcionar con dos oficinas que proporcionen apoyo técnico y operativo y fortalecer su presencia en los países más necesitados, adoptando un planteamiento flexible en la medida en que los recursos lo permitan;

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 está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org.

- ii) La propuesta contenida en el párrafo 34 sobre la forma de distribuir los recursos de la FAO en la región a fin de lograr una repercusión mayor;
- c) Un enfoque integrado para la ejecución de los programas según se expone en los párrafos 13 a 18, así como las propuestas para la región de Europa y Asia central, que comprenden:
 - i) La transferencia progresiva de la responsabilidad de las operaciones de emergencia a nivel nacional a los Representantes de la FAO o Coordinadores Subregionales u oficiales superiores, en ausencia de Representantes de la FAO residentes, y en caso de necesidad la asignación de la responsabilidad de los proyectos de emergencia regionales o subregionales al Subdirector General/Representante residente en la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU) y al Coordinador Subregional en la Oficina Subregional para Asia Central (SEC); la autoridad general del programa de emergencia en la región competará al Subdirector General/Representante Regional;
 - ii) Las demás delegaciones de autoridad en las oficinas descentralizadas, acompañadas de la capacitación apropiada, según se indica en el párrafo 40.

I. 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 una asociación más profunda 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 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 América Latina y el Caribe 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

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

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.

7. La siguiente sección del presente documento se basa en tres 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 descentralizadas basada en un nuevo equilibrio entre las oficinas regionales, los centros técnicos y las oficinas en los países; 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.

8. En la Sección C del documento se presentan consideraciones regionales relativas a la seguridad alimentaria y la pobreza y a la situación actual de la presencia de la FAO en la región; asimismo 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.

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

A. 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 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. El MPP también contribuirá 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 con la calidad y el análisis estratégico requeridos, pero no todos ellos están igual de preparados actualmente para una labor tan compleja. En 2012 se seguirán de cerca dichos 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. Los países con una ejecución anual de costo inferior a 1 millón de USD y aquellos donde no haya

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 inicialmente por el Gobierno.

B. *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 una presencia de la FAO de la máxima calidad en todos los países, que sea capaz 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 los de 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, 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 sobre cuestiones relativas 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 En oficinas regionales pequeñas, como la de Europa y Asia central, se debería ponderar cuidadosamente la ulterior descentralización del personal técnico en centros técnicos o a nivel nacional. Puesto que la oficina regional cuenta solamente con dos profesionales superiores, una mayor descentralización tendría efectos negativos graves desde el punto de vista de la gestión y la masa crítica presente en ella.
- b.5 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 el mejor suministro de apoyo técnico 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. 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.

C. *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 termina al final del bienio 2012-13.

D. *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 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 descrita en el párrafo 4. Igualmente, la virtualización de la labor de la FAO y el aumento de las responsabilidades delegadas a las oficinas descentralizadas 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 de apoyo 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.

III. Consideraciones relativas a la región de Europa y Asia central

19. Tal y como se destaca en el documento de la Conferencia Regional para Europa sobre el Programa de trabajo y presupuesto relativo a 2012-13 y las esferas de acción prioritarias para Europa y Asia central para el próximo bienio 2014-15, la Organización está llevando a cabo, en colaboración con sus Estados Miembros, un examen estratégico detallado para determinar cuáles son los activos para la consecución de nuestras metas mundiales comunes que está en mejores condiciones de proporcionar, en colaboración con muchos otros asociados. La FAO aplicará sus esfuerzos de forma necesariamente distinta en cada región y entre los países de cada región. A medida que continuamos avanzando y que la Organización escoge entre las opciones disponibles, tenemos que examinar con cuidado dónde debe concentrar sus esfuerzos y recursos. Para desarrollar esta perspectiva a más largo plazo es necesario disponer de algunas informaciones fundamentales proporcionadas por las Conferencias Regionales. En esta sección del documento se describen diversas propuestas específicas para la región de Europa y Asia central que podrían conllevar ajustes en el PTP en vigor relativo a 2012-13.

20. Estas propuestas, que se han debatido con los Estados Miembros en diversas ocasiones, entre otras en una reunión oficiosa celebrada en Budapest los días 26 y 27 de enero de 2012, son las siguientes:

- a) una reorientación por temas y por países de la labor de la FAO en la región;
- b) la transición de algunos países, que dejarían de ser únicamente receptores de asistencia para convertirse en asociados en la obtención de recursos y la asistencia técnica en la región;
- c) nuevos acuerdos para fortalecer el diálogo sobre políticas con los Estados Miembros entre las Conferencias Regionales.

21. En lo que respecta al enfoque por países, los Estados Miembros que más se beneficiarían de la presencia de la FAO en el país son los que tienen la incidencia de subnutrición y pobreza más alta (**Cuadro 1**). Los países de la región con situaciones de subnutrición más preocupante se encuentran en Asia central y el Cáucaso, a excepción de Kazajstán y Azerbaiyán.

Cuadro 1 Algunos indicadores económicos y de la seguridad alimentaria por países

Países en orden de prioridad	(1)	(2)	(3)	(4)
	USD/cápita Producto int. bruto (paridad del poder adquisitivo) (2010)	Clase de ingresos del Banco Mundial (2010)	Subnutrición (%) FAO (2006–08)	Último recuento del Banco Mundial de personas afectadas por la pobreza (%)
Tayikistán	1 924	IB	26	51
República Kirguisa	2 200	IB	11	52
Uzbekistán	3 048	IMB	11	77
Georgia	5 074	IMB	6	30
Armenia	5 100	IMB	21	44
Turkmenistán	6 805	IMB	7	50
Azerbaiyán	10 063	IMA	<5	0,3
Kazajstán	12 015	IMA	<5	17

Fuentes:

1. Columna 1. USD per cápita Fondo Monetario Internacional, septiembre de 2011, World Economic Outlook database (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>)

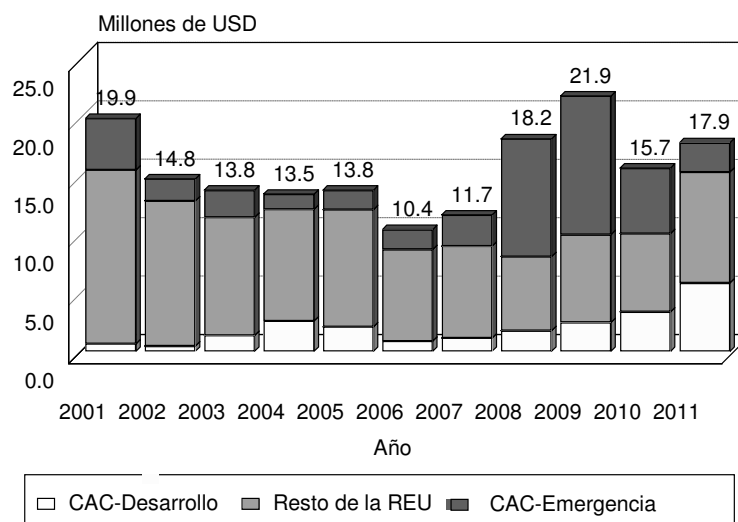
2. Columna 2. Clase de ingresos: Banco Mundial

IB=ingresos bajos; IMB=ingresos medianos bajos; IMA=ingresos medianos altos; IA=ingresos altos.

3. Subnutrición 2006-08: FAO. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo (octubre de 2011)

4. Datos sobre la pobreza Paridad del poder adquisitivo según PovCalNet, de: <http://go.worldbank.org/JIO7WY61V0>.

22. La necesidad de emprender acciones firmes fue un motivo clave para la apertura de la Oficina Subregional para el Asia Central en 2007 en Ankara. El efecto de la apertura de esta oficina se demuestra claramente en la **Figura 1**. El apoyo al desarrollo de los países del Cáucaso y Asia central se ha multiplicado por cinco entre 2006, cuando se registró su nivel más bajo, y 2011. No obstante, se requieren más esfuerzos, tanto para mejorar los proyectos y la realización de los programas como en lo referente al diálogo y la asistencia sobre políticas, el fortalecimiento de las instituciones y la coordinación de los donantes.

Figura 1. Ejecución total anual del programa de campo en la REU

Nota: CAC= Cáucaso y Asia central (Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán).

Presencia, estructura y funcionamiento de la FAO en la Región de Europa y Asia central

23. La red de oficinas descentralizadas de la Región de Europa y Asia central está formada actualmente por una Oficina Regional (REU) y una Oficina Subregional (SEC); carece de Representantes de la FAO (FAOR) residentes, pero cuenta con cinco asistentes del Representante de la FAO y con un Representante Regional (de forma temporal por estar vacante el puesto de Representante Regional Adjunto) y un Coordinador Subregional que actúan como FAOR no residentes. El Programa Ordinario financia a día de hoy un total de 79 puestos, que se distribuyen en 29 profesionales de contratación internacional, 10 profesionales de contratación nacional y 40 empleados de Servicios Generales en la red de oficinas descentralizadas (véase el **Cuadro 2**). El costo presupuestado del Programa Ordinario para 2010-11 en la Región ascendió a 18,7 millones de USD, de los que 11,8 millones se destinaron a la Oficina Regional, 4,4 millones a la Oficina Subregional y 2,5 millones a la red de oficinas en el país. La labor, la estructura y las funciones de las oficinas descentralizadas se describen en el **Anexo 1**.

Cuadro 2 Europa y Asia central: dotación de personal y recursos del Programa Ordinario en síntesis

Recursos del Programa Ordinario para 2010-11								
Oficina	Presupuest o bienal del Programa Ordinario ⁽¹⁾ (en miles de USD)	Costos de personal solamente (% del presupuesto del Programa Ordinario)	Porcentaje del presupuesto total del Programa Ordinario	Puestos (C 2009/15, Anexo X)				Observaciones
				Prof (INT)	Oficial Nacional de Programas	Servicios Generales	Total	
REU (Oficina Regional, incluida la Oficina Subregional para Europa Central y Oriental)	11 845	63 %	63	20	2	21	43	Cinco oficiales superiores: Subdirector General, D-2, tres P-5 Excluye los puestos de profesionales subalternos (2)
Red de FAOR	2 529	48 %	13	0	6	11	17	
SEC (Oficina Subregional)	4 424	73 %	24	9	2	8	19	Un oficial superior: D-1*.
Total de Europa y Asia central	18 798	63 %	100	29	10	40	79	Total de seis oficiales superiores para la región.

⁽¹⁾ Incluye los aumentos de los costos y se ha calculado tras la distribución de los aumentos de eficiencia adicionales por determinar y de ahorros no recurrentes (datos de C 2011/3)

*Un puesto P-5 se ha transferido recientemente (2012) de la REU a la SEC.

24. En los últimos años ha habido numerosos debates sobre cómo mejorar la repercusión de la FAO en la región. Se han desarrollado dos tendencias de pensamiento distintas: una que se centra en mejorar el establecimiento de prioridades a fin de orientar mejor los esfuerzos de la FAO, y otra que se ocupa de cómo colocar los recursos de la FAO para que presten la mejor asistencia posible a los países de la región expuestos a la inseguridad alimentaria.

A. Mejora de la planificación y el establecimiento de prioridades

25. Para que las medidas de la FAO estén mejor orientadas y sean más coherentes es necesario que el establecimiento de prioridades en el ámbito nacional esté correctamente vinculado con las medidas estratégicas adoptadas por la FAO, en el plano regional o de toda la Organización, mediante el proceso de programación y presupuestación basado en los resultados. En el caso de la región de Europa y Asia central, este proceso se halla en una fase avanzada. Se ha preparado un marco de prioridades regionales para el periodo 2014-15, mediante una serie de retiros del personal, consultas de las partes interesadas y consultas oficiosas con los Estados Miembros. Se han establecido seis esferas de trabajo prioritarias para el bienio 2014-15², que son las siguientes³:

² Para la ejecución del PTP 2012-13 ya se ha tenido en cuenta este marco de esferas prioritarias revisado.

³ Se proporcionan más detalles en el documento ECA 37/12/2 – Ejecución del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2010-11 y en el documento ECA 37/12/5 - PTP 2012-13 y esferas de acción prioritarias

- a) fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional, tanto dentro como fuera de la región;
- b) asesoramiento sobre políticas a los gobiernos como apoyo a la intensificación sostenible para las pequeñas explotaciones;
- c) gestión de los recursos naturales, incluida la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo;
- d) control de las plagas y enfermedades transmitidas por alimentos, animales y plantas;
- e) apoyo normativo e institucional para el ingreso de Estados Miembros en organizaciones regionales y mundiales que se ocupan del comercio, del establecimiento de normas y de cuestiones políticas y económicas.
- f) apoyo y creación de bienes públicos mundiales y regionales a través de la investigación aplicada en los ámbitos de la alimentación, la agricultura, la pesca y la silvicultura.

26. Se ha establecido también un “modelo operativo” cuyo objetivo consiste en orientar el trabajo de la oficina para conseguir una repercusión mayor. Este modelo operativo incluye los elementos siguientes:

1) Trabajo preliminar para centrarse en las políticas y la creación de capacidad con miras a mejorar las instituciones

27. La FAO ha establecido su presencia en la región principalmente en respuesta a la necesidad continua de los gobiernos de recibir asesoramiento sobre políticas agrícolas, forestales, pesqueras y de seguridad alimentaria, así como de que se proporcionen bienes públicos en el medio rural y se fomente la capacidad institucional. Aunque tanto las instituciones financieras internacionales (IFI) como los donantes bilaterales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras organizaciones de las Naciones Unidas tienen un papel que desempeñar en la agricultura y el desarrollo rural de la región, la FAO debería apoyarse en su reputación de intermediario neutro y organización poseedora de saberes para ofrecer análisis y asesoramiento en materia de políticas en las esferas técnicas que abarca el mandato de la Organización. Su asistencia en materia de políticas deberá ceñirse a los marcos de programación por países acordados entre estos últimos y la FAO.

2) Reforzar las asociaciones en la región para mejorar los programas y la movilización de recursos

28. La FAO no podrá tener éxito en sus esfuerzos por proporcionar creación de capacidad en la Región de Europa y Asia central sin establecer asociaciones con las instituciones públicas, las instituciones de investigación, el sector privado, y las ONG y organizaciones de la sociedad civil (OSC). En este contexto es importante establecer y desarrollar modalidades de colaboración nuevas e innovadoras. Las redes temáticas y de partes interesadas, como el Sistema europeo de redes cooperativas de investigación agrícola (ESCORENA) y la red de información relacionada con la agricultura de la FAO para Europa Central y Oriental y la ex URSS (Agro Web), son modelos de la puesta en común del conocimiento y la creación de redes con múltiples partes interesadas. Además, la FAO continuará trabajando en colaboración con los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países. Las asociaciones también forman parte de la movilización de recursos para la región, ya que los asociados pueden establecer metas programáticas comunes. Sería necesario realizar un examen sistemático de las actividades de los asociados que aportan recursos a fin de determinar cuáles son los asociados más adecuados para la movilización de fondos.

para la región durante el bienio 2014-15, teniendo en cuenta los debates y las recomendaciones de las comisiones técnicas regionales, en la forma en que se presentaron en el punto 3 del programa del 37.º período de sesiones de la Comisión Europea de Agricultura.

3) Países destinatarios

29. El apoyo técnico y en materia de políticas se centrará en 12 países de la región. Todavía se está negociando la prestación de apoyo de la FAO a dos países adicionales⁴. Además, y en consonancia con los esfuerzos crecientes por movilizar recursos, también se debería ampliar la colaboración con países como Turquía, la Federación de Rusia, Kazajstán y Azerbaiyán en cuestiones relativas tanto a la estrategia como a los asociados que aportan recursos. Los países destinatarios de la región son:

- a) Países de máxima prioridad: Kirguistán, Tayikistán, Uzbekistán
- b) Países seleccionados de la Asociación Oriental de la Unión Europea: Armenia, Georgia, la República de Moldova y Ucrania
- c) Países seleccionados con posibilidades de adhesión a la Unión Europea: la ex República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Bosnia y Herzegovina, Albania y Kosovo⁵.

30. La indicación de los “países destinatarios” no quiere decir que no haya recursos para otros países, sino que la gran mayoría de los recursos se destinarán a los 12 países indicados.

4) Combinación de competencias y descentralización

31. El ajuste de las prioridades requerirá también que se corrija la combinación de competencias en la Región de Europa y Asia central. Esta última es objeto de examen constante, y se aplican cambios conforme surgen las oportunidades. Ya se ha transferido un oficial de política de la REU a la SEC. Al mismo tiempo se hará hincapié en la realización de esfuerzos adicionales para capacitar al personal existente en materia de comunicación, programación por países y movilización de recursos.

5) Uso eficaz de los recursos disponibles e identificación de ahorros por eficiencia

32. Algunas de las medidas que se llevarán a cabo son las siguientes:

- mejora del sistema de seguimiento e implantación generalizada del marco basado en los resultados para los proyectos;
- establecimiento de equipos de tareas por países, tanto en el ámbito subregional como regional, encargados de examinar las actividades sobre el terreno y sugerir medidas correctivas;
- elaboración de marcos programáticos por países e integración completa de estos en los marcos basados en los resultados en el nivel nacional, regional y subregional.

B. Posicionamiento de los recursos de la FAO en la región con objeto de lograr el máximo efecto

33. Si bien la mejora de la planificación y el establecimiento de prioridades es uno de los factores clave para aumentar la repercusión de la Organización en Europa y Asia central, puede no ser suficiente para lograr el tipo de efectos necesarios a nivel nacional en los países más necesitados de la región. Como ya se ha señalado (**Cuadro 1**), en Asia central existen dos países de ingresos bajos considerados de prioridad alta por la inseguridad alimentaria y la pobreza considerables que en ellos se registran. A pesar de haberse ampliado en estos países desde 2006 el programa de campo relacionado con el desarrollo, un programa de campo en expansión no es suficiente para asegurar el tipo de esfuerzos en materia de coordinación institucional, de las políticas y de los donantes que se necesitan en estos países (véase en el **Anexo 2** un ejemplo de lo que se necesita). En ausencia de otros recursos, se tomará en consideración el establecimiento de más puestos a nivel nacional mediante reasignaciones dentro de la región.

⁴ Se trata de Turkmenistán y Belarús, donde se están realizando esfuerzos por poner en marcha actividades de la FAO que han incluido, entre otras cosas, una misión efectuada recientemente por personal superior de la Oficina Regional.

⁵ Kosovo todavía no es un Estado Miembro de la FAO, pero el mandato de la FAO y otros organismos de las Naciones incluye el trabajo en este país en virtud de la Resolución 1244 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Estructura

34. Con objeto de incrementar los efectos a nivel nacional de la Organización en la región, la REU propone aplicar cambios que permitirían que la FAO prestara asistencia adecuada a los 12 países destinatarios propuestos en el párrafo 29. Los cambios propuestos se financiarán a través de una combinación de recursos internos de la REU y la transferencia limitada de recursos desde dentro de la Organización (si es posible); todo fondo extrapresupuestario que complementa estos esfuerzos será bien acogido. Los cambios principales en la estructura actual de la red descentralizada regional serían los siguientes:

- Se establecerían dos oficinas completas de representantes de la FAO en los países que, como Tayikistán y Kirguistán, necesitan con más urgencia un aumento de la asistencia de la FAO y una mayor presencia y repercusión de la Organización.
- Se establecerían dos representantes adjuntos de la FAO en Moldova y Uzbekistán para reemplazar a los corresponsales nacionales.

35. La situación actual y las nuevas hipótesis se describen con mayor detalle en el **Anexo 3**.

Plantilla y recursos

36. Estos cambios propuestos tendrán repercusiones tanto en lo que atañe a los recursos generales para la región como en la plantilla de las oficinas regionales y subregionales. Para el bienio 2012-13 el costo total del personal de las oficinas en la región de Europa y Asia central es de alrededor de 8,8 millones de USD, de los cuales al costo de la red de representantes de la FAO le corresponden cerca de 2,0 millones de USD (en el **Cuadro 2**, que hace referencia a 2010-11, se le "presupuesto bienal del PO para la red de representantes de la FAO", relativo solo al costo de personal). Los cambios propuestos en el párrafo 34 exigirán un aumento del costo de personal de aproximadamente 1,228 millones de USD, con el consiguiente incremento del costo de personal de la red de representantes de la FAO a un total de 3,219 millones por bienio. Estas cifras no incluyen los gastos no correspondientes al personal, como los recursos distintos de los destinados al personal y la inversión inicial para establecer oficinas (equipos, renovación de instalaciones, etc.); tampoco comprenden los gastos de funcionamiento de las oficinas. Los países anfitriones a menudo solicitan una inversión inicial para establecer las oficinas y sufragar los gastos de funcionamiento de las mismas.

37. Como se desprende claramente de esta descripción, para aplicar estos cambios se requerirá el uso de los recursos existentes e incluso más. En ausencia de financiación adicional, la REU deberá realizar una importante redistribución de recursos (humanos y financieros) en la región. Si bien esto puede realizarse, será a expensas de la capacidad técnica de los equipos de las oficinas regionales y, tal vez, subregionales.

38. Será necesario realizar un mayor esfuerzo tanto para movilizar más recursos destinados a la región como para utilizar los existentes con flexibilidad a fin de lograr efectos mayores. En concreto:

- La negociación de programas de fondos fiduciarios, análogos a los fondos fiduciarios húngaro y turco, en los países asociados que aportan recursos y están interesados en abordar cuestiones relacionadas con el hambre, la pobreza y el desarrollo rural en la región.
- Con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos técnicos, la FAO promoverá la acogida y la cesión de expertos técnicos de organizaciones externas o asociados en el desarrollo en la REU, la SEC o las oficinas en los países. Esta medida podría incluir los puestos financiados por medio de arreglos de proyectos de fondos fiduciarios, memorandos de entendimiento o acuerdos de asociación con instituciones de investigación en la región.
- Asimismo, la FAO seguirá desempeñando su función catalizadora en la promoción de una amplia gama de actividades de cooperación Sur-Sur y trabajará en estrecha colaboración con los países con vistas a brindar conocimientos especializados de asociados que aportan recursos, como Turquía, Kazajistán o Rusia, a otros países de la región de Europa y Asia central.

- Con respecto a la dotación básica de personal de la FAO, esta se asignará de forma flexible en consonancia con las prioridades acordadas. Como se ha mencionado anteriormente, ello puede incluir, en su caso, la ampliación del ámbito de trabajo del personal técnico a fin de que comprenda la prestación de asistencia al Subdirector General en la planificación estratégica, así como tareas de evaluación periódica de las necesidades y prioridades de los países. Además, se destacará al personal entre las dos oficinas según el lugar en que, en un momento dado, su experiencia resulte particularmente decisiva.

C. Modelo integrado para la ejecución de los programas

39. Con objeto de lograr la coherencia de los programas de la FAO a nivel nacional, todos los componentes de la Organización deben funcionar de forma coordinada bajo la dirección general del Representante de la FAO. Los representantes de la Organización serán los directores y responsables del presupuesto de todos los programas y proyectos nacionales que se formulen y ejecuten en el contexto de los marcos de programación por países, lo cual garantiza mayores sinergias y efectos. Del mismo modo, en donde no haya representantes de la FAO en la región de Europa y Asia central, las funciones de los mismos como responsables del presupuesto se delegarán al personal regional y subregional.

40. Como ya se ha mencionado en el párrafo 12, la habilitación de los representantes de la FAO (en donde los haya), así como de la REU y SEC, con objeto de que asuman más responsabilidades operativas requerirá un mayor nivel de delegación de autoridad y una integración más adecuada con los sistemas institucionales financieros y administrativos. Para ello se han adoptado, o se están adoptando, las medidas que se indican a continuación.

- Las dependencias de adquisición, que trabajan bajo la responsabilidad del Subdirector General/Coordinador Subregional o del Representante de la FAO (en donde lo haya) pero con la orientación funcional de la División de Servicios Administrativos de la FAO, se situarán en los países en donde se estén realizando grandes operaciones.
- Los programas de capacitación en curso sobre aspectos operativos y administrativos, especialmente en vista del despliegue en 2012-13 del nuevo sistema mundial de gestión de recursos, abarcarán las adquisiciones, los sistemas financieros, la gestión de recursos humanos y los viajes. La creación de una dependencia de apoyo operacional integrado cubrirá todas las actividades sobre el terreno en la región. Se seguirá impartiendo y se reforzará la capacitación sobre formulación y diseño de proyectos, en especial para el personal sobre el terreno de la FAO. Asimismo, se seguirá impartiendo capacitación en gestión y dirección para los jefes de las oficinas descentralizadas y el personal con funciones directivas. Cuando sea posible, esta capacitación se llevará a cabo en colaboración con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo, en el Centro de Capacitación Mundial en Budapest del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]).

D. Repercusiones en los costos

41. La propuesta arriba descrita, cuya finalidad es mejorar la capacidad de la FAO a nivel nacional e incrementar su eficiencia y capacidad de respuesta para toda la región, requerirá asimismo recursos a fin de potenciar la movilidad, la formación y el desarrollo del personal y reforzar el apoyo de la FAO en algunas oficinas. La posible reasignación de personal o puestos dentro de la región puede facilitar la transferencia de recursos a las oficinas en los países. Como se ha mencionado anteriormente, los cambios propuestos se sufragarán con cargo a una combinación de recursos internos de la REU y transferencias de recursos desde la Organización (si es posible); todo fondo extrapresupuestario que complementa estos esfuerzos será bien acogido. Será necesario preparar un plan de ejecución detallado.

Anexo 1**Estructura y funciones de las oficinas descentralizadas en la región de Europa y Asia central**

a) **La Oficina Regional.** La REU se encarga de determinar, formular y aplicar las prioridades regionales así como de planificar, aplicar y supervisar la respuesta de la FAO a las prioridades de los miembros, en el contexto de los objetivos estratégicos acordados de la Organización y del marco de prioridades regionales aprobado, y presentar informes al respecto; asimismo es su responsabilidad prestar apoyo técnico, administrativo y operacional a la Oficina Subregional y las oficinas en los países. La REU respalda a las oficinas subregionales en su respuesta al apoyo técnico a escala nacional, lo que excede la capacidad o la disponibilidad en las oficinas subregionales. La Oficina Regional también tiene la responsabilidad general de prestar cualquier tipo de apoyo operacional y administrativo que necesiten las oficinas de la región. En la REU hay 20 puestos profesionales, dos de profesionales de contratación nacional y 21 de personal de servicios generales. La REU ha efectuado un examen de su organización y ha formulado una nueva estructura institucional mediante la creación de equipos multidisciplinarios. Se ha examinado la combinación de capacidades del personal y se han adecuado de forma progresiva la dotación de personal y la estructura a las nuevas necesidades y prioridades.

b) **La Oficina Subregional.** La región de Europa y Asia central cuenta con una Oficina Subregional (SEC) cuya sede se encuentra en Ankara (Turquía) y que comprende a siete (7) Estados miembros en la región con un presupuesto bienal (2010/11) del Programa ordinario de 4 424 000 USD. La SEC cuenta con nueve puestos de oficiales profesionales internacionales, dos de profesionales de contratación nacional y ocho de servicios generales. La oficina está dirigida por el Coordinador Subregional, actúa como centro subregional para los países de la subregión y es el primer punto de referencia para obtener apoyo técnico a escala nacional. La Oficina Subregional, que debe centrarse en los aspectos técnicos del apoyo a los países, dirige la respuesta de la FAO a los ámbitos prioritarios para la subregión en estrecha colaboración con organizaciones subregionales. El Coordinador Subregional está acreditado como Representante de la FAO en cuatro países de la subregión (Azerbaiyán, Kirguistán, Tayikistán y Turquía).

c) **La red de oficinas en los países.** La FAO no tiene representantes residentes en la región. Como consecuencia, en la actualidad el Subdirector General y Representante Regional (con carácter temporal al estar vacante el puesto de Representante Regional Adjunto) y el Coordinador Subregional son FAOR no residentes en diversos países de la región en los que hay Asistentes del Representante Regional. En la situación actual, el Subdirector General y Representante Regional designa los miembros del equipo superior de gestión en la REU para ayudarla a atender a los países de su jurisdicción.

Anexo 2

Por qué es importante el diálogo a escala nacional sobre políticas: el caso de Tayikistán

En enero de 2002, cinco años después del fin de la guerra civil tayika, la FAO abrió una oficina de coordinación de proyectos en Dushanbe con un coordinador internacional. Por aquel entonces, todos los proyectos eran de emergencia y la Organización siguió poniendo en marcha numerosos proyectos de este tipo a lo largo de 2010, pese a que la mayoría de los coordinadores de la FAO señalaban la necesidad de cambiar de pasar de un programa de emergencia a un programa de desarrollo. Por último, a principios de 2009 la Organización reconsideró su presencia en Tayikistán y designó un coordinador con experiencia en políticas agrícolas y con conocimientos del idioma.

El nuevo coordinador de la FAO rápidamente comenzó a modificar la función de la FAO en Tayikistán, que pasaría de ejecutar proyectos a establecer un auténtico diálogo sobre políticas con el Gobierno y afirmarse como interlocutor de confianza entre el Consejo de Coordinación de Donantes y el gobierno. Asimismo, contribuyó a la resolución conjunta del gobierno y los donantes para acabar con el problema de la deuda agrícola en Tayikistán, de mayo de 2009, que comprendía la obligación de elaborar un plan de acción para la reforma agrícola (Resolución 406).

Como seguimiento de la Resolución 406, en octubre de 2009 el Consejo de Coordinación de Donantes solicitó a la FAO que coordinara dos grupos de trabajo conjuntos del gobierno y los donantes para la reforma agraria e hídrica. El coordinador de la FAO se apresuró a avanzar en el programa de reformas, tanto con el Gobierno como con los donantes, y en junio de 2010 estos dos grupos de trabajo habían acordado el camino que deberían seguir para reformar ambos sectores de forma radical. Impresionados con estos avances, el Viceprimer Ministro y el Consejo de Coordinación de Donantes solicitaron a la FAO que asumiera la dirección de los cuatro grupos de trabajo restantes, que presentaron sus programas de reforma radical en abril de 2011 en una conferencia internacional sobre la reforma. En la actualidad, la etapa de formulación de los programas de reforma para el sector hídrico, agrícola y de la tierra, entre otros, está llegando a su fin. No obstante, en este momento comienza la difícil tarea de coordinar las medidas de los donantes en apoyo de la aplicación de reformas genuinas en todos estos sectores con vistas a mejorar la vida en Tayikistán.

La experiencia de Tayikistán muestra como, con el coordinador adecuado, la FAO es capaz de asumir una función de liderazgo en las cuestiones relacionadas con la reforma de las políticas en la agricultura y los sectores afines. A pesar de que el proyecto se prolongó durante muchos años, se han producido cambios destacables tanto en la función de la FAO en Tayikistán como en la actitud del Gobierno con respecto a la reforma agraria. Desde 2009, la FAO ha evolucionado para dejar de ser un proveedor de apoyo de urgencia y desempeñar una función fundamental en el proceso de la reforma agrícola, con acceso directo a los funcionarios estatales de mayor rango y una fuerte influencia en los puntos de vista de los donantes en cuanto a las políticas. Desde 2009 las nuevas políticas de Tayikistán han garantizado la resolución eficaz de la carga de la deuda del sector del algodón; un aumento drástico del número de explotaciones agrícolas individuales o familiares (denominadas *dehkan*) debido a la distribución de certificados de utilización de las tierras y la reorganización de las *dehkan* colectivas; notables avances hacia la libertad para cultivar y la sensibilización con respecto a los derechos jurídicos; y la redacción de algunas leyes orientadas a la reforma. Asimismo, las reacciones ante la reforma no se limitan a las esferas superiores del gobierno en Dushanbe: los dirigentes de las óblast y los raiones (entidades subnacionales) parecen estar plenamente comprometidos con el programa de transformar las explotaciones *dehkan* colectivas que quedan en explotaciones individuales o familiares y proteger su libertad para cultivar. Los esfuerzos de reforma deben proseguir con firmeza hasta que esta se complete con buenos resultados.

Anexo 3

Estructura propuesta de las oficinas en los países y la presencia en los países de la región en el futuro.

	Estructura actual	Propuesta para permitir que la FAO logre mayores repercusiones a escala nacional ⁶
Kirguistán	Asistente del Representante de la FAO (FAOR)	FAOR*
Tayikistán	Asistente del FAOR	FAOR*
Kazajstán	Solicitado asistente del FAOR	Presencia de la FAO por definir***
Turkmenistán	-	Presencia de la FAO por definir***
Uzbekistán	Corresponsal nacional (CN) en proceso	Asistente del FAOR**
Azerbaiyán	Asistente del FAOR	Asistente del FAOR
Armenia	Asistente del FAOR	Asistente del FAOR
Georgia	Asistente del FAOR	Asistente del FAOR
República de Moldova	Corresponsal nacional (con FAOR no residente)	Asistente del FAOR (con FAOR no residente)*
Ucrania	Solicitado corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Belarús	Corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Federación de Rusia	Debates bilaterales con el país sobre la presencia de la FAO	Presencia de la FAO por definir***
Bosnia y Herzegovina	Corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Albania	Corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Ex República Yugoslava de Macedonia	Solicitado corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Montenegro	-	
Serbia	Corresponsal nacional	Corresponsal nacional
Turquía	SEC + FAOR (Coord. Subregional también FAOR)	SEC + FAOR (Coord. Subregional también FAOR)
Rumania	Corresponsal nacional	Centro de coordinación si acoge la Conferencia Regional para Europa de 2014

* La creación de un puesto de Asistente del FAOR o FAOR requeriría el acuerdo de los Estados miembros de la REU, así como un acuerdo nacional o una modificación del acuerdo nacional existente.

** El Asistente del FAOR podría sustituirse con un profesional de contratación nacional si los recursos son limitados.

***Aún se debate acerca del carácter de la presencia de la FAO.

⁶ La aplicación de estas propuestas está sujeta al acuerdo sobre la financiación. Esta podría obtenerse a partir de la utilización de los recursos ya asignados a la región en cuestión mediante la reducción de la capacidad técnica en la REU, la prestación de servicios adicionales en vista de que actualmente la red de FAOR es prácticamente inexistente en la región; o de fondos extrapresupuestarios aportados mediante contribuciones voluntarias por los Estados miembros.