



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

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ DEL PROGRAMA

**95° período de sesiones**

**Roma, 8-12 de mayo de 2006**

**NOTA: SOBRE LAS RESPONSABILIDADES Y LAS RELACIONES  
ENTRE LA SEDE Y LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS  
CONTEMPLADAS POR LA REFORMA**

### *RESUMEN*

Esta nota da cuenta del estado actual de las consultas internas de la Secretaría de la FAO sobre la cuestión de las responsabilidades y las relaciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas contempladas por la reforma.

Aporta un panorama general de los diferentes niveles de delegación de atribuciones, del Director General a los Representantes Regionales y los Representantes de la FAO y de los Representantes Regionales a los Representantes Subregionales, y la relación funcional de dirección/rendición de cuentas de los funcionarios adscritos a las oficinas descentralizadas. En resumidas cuentas, los Representantes Regionales y los Representantes de la FAO están subordinados al Director General, los Coordinadores Subregionales a los Representantes Regionales y todas las oficinas descentralizadas mantienen relaciones funcionales con el Departamento de Cooperación Técnica, el Centro de Servicios Compartidos y los departamentos técnicos competentes de la Sede. La coordinación institucional está a cargo de la Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas (OCD), que supervisa la eficacia de la comunicación y el entendimiento mutuo de la misión, los objetivos y los programas de la Organización entre los diversos estratos de la estructura descentralizada.

Uno de los principales objetivos de la reforma es mejorar la eficacia de la FAO como organización de conocimientos, la sinergia entre los aspectos operacionales y normativos de la labor de la FAO mediante un mayor reconocimiento del trabajo «normativo» en apoyo de las organizaciones regionales y subregionales y la importancia de las actividades sobre el terreno como base de conocimientos fundamentales. En consecuencia, todas las dependencias y funcionarios, dondequiera que estén, deben intercambiar sus experiencias y aprender de las de los demás mediante la intensificación del trabajo en equipo: i) entre los Representantes de la FAO y el equipo multidisciplinario de las Oficinas Subregionales; ii) entre las Oficinas Subregionales y las Oficinas Regionales; y iii) entre la Sede y las oficinas descentralizadas.

Por razones de economía se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones los ejemplares que han recibido y se abstengan de pedir otros, a menos que sea estrictamente indispensable. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet [www.fao.org](http://www.fao.org)

El valor de un organismo especializado como la FAO radica en su capacidad para valerse de las redes de conocimientos y mejores prácticas en la Organización y los Estados Miembros con objeto de adaptarse y colmar las necesidades específicas detectadas a nivel nacional y mundial. A ello contribuye la progresiva adopción de la tecnología de la información moderna, que ha hecho que la labor técnica de la FAO dependa cada vez menos del lugar desde el que se realiza el trabajo.

Además, es importante asegurar que la FAO no sólo presta asistencia técnica de alta calidad, sino también que utiliza sus escasos recursos en sintonía con las prioridades del Estado Miembro receptor para lograr un óptimo impacto. Esto será posible mediante un aumento de la interacción entre los funcionarios de la Sede, las Oficinas Regionales y Subregionales y las Representaciones de la FAO (FAOR), y una clara comprensión de sus respectivas funciones y responsabilidades.

## Introducción

1. Esta nota da cuenta del estado actual de las consultas internas de la Secretaría de la FAO sobre la cuestión de las responsabilidades y relaciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas contempladas por la reforma. El desafío consiste en asegurar que la FAO, con arreglo a un presupuesto ordinario reducido, intensifica su labor normativa al tiempo que responde más prontamente a las peticiones de cooperación técnica y asistencia de urgencia, como puso de manifiesto la Evaluación independiente de la descentralización de la FAO.
2. En esta nota se explican las relaciones que tendrán entre sí las dependencias y los funcionarios, aunque no se pretende ofrecer una amplia visión del mandato de las dependencias afectadas. Su aplicación práctica tendrá que definirse en mayor detalle, en especial en lo que respecta a las atribuciones revisadas relativas a la planificación y presupuestación de los trabajos, antes de que pueda ponerse en práctica.
3. Muchas de las propuestas que figuran en esta nota requerirán un considerable aprendizaje organizacional. Las enseñanzas que se extraerán de la implantación de las relaciones aquí propuestas en la región piloto de la reforma llevarán a una actualización periódica de las responsabilidades y relaciones.

## Estructura jerárquica frente a relaciones funcionales

4. El párrafo 4 del artículo VII de la Constitución de la FAO estipula lo siguiente: *“Bajo la supervisión general de la Conferencia y del Consejo, el Director General tendrá plenos poderes y autoridad para dirigir las actividades de la Organización.”*
5. El Director General ejerce su autoridad fuera de la Sede por delegación en: i) los Representantes Regionales; y ii) los Representantes de la FAO en los países, quienes le presentan informes. Los Representantes Regionales delegan la parte de su mandato relativa a la prestación de apoyo normativo, técnico y operacional a los diversos países y las organizaciones de integración económica regional (REIO) en los Coordinadores Subregionales, quienes presentan informes al Representante Regional. Esta es la principal estructura jerárquica y la expresión «supervisa/presenta informes a» se empleará en la presente nota en referencia a esta estructura jerárquica vertical entre la Sede y las oficinas descentralizadas.
6. Al mismo tiempo, el Director General también delega atribuciones en los Subdirectores Generales de la Sede, quienes establecen políticas y normas que se aplican a toda la Organización, con independencia de la ubicación. Los departamentos de la Sede también dispondrán, en sus ámbitos de competencia, de un mecanismo para orientar a las oficinas y a los funcionarios descentralizados. Así, el desafío de la Secretaría de la FAO consiste en:

- aplicar coherentemente las orientaciones de sus órganos rectores y las directivas de su Director General a través de la estructura jerárquica;
  - asegurar que las posiciones, políticas y normas formuladas por los departamentos de la Sede, fuera de la estructura jerárquica vertical, también se aplican eficazmente;
  - atender de manera adecuada y oportuna las peticiones de apoyo de sus Estados Miembros en desarrollo y de las organizaciones subregionales y regionales de éstos. Para ello habrá que establecer vínculos laterales que permitan adoptar un enfoque multidisciplinario de las cuestiones ligadas al desarrollo. También será preciso que las orientaciones efectivas de las oficinas descentralizadas sobre las necesidades y prioridades nacionales, subregionales y regionales sean integradas en el proceso de adopción de decisiones de la Organización.
7. Es, por tanto, necesario distinguir, aparte de la delegación de atribuciones en sentido vertical del Director General a los Representantes Regionales y a los Representantes de la FAO y de los Representantes Regionales a los Coordinadores Subregionales, la relación funcional de dirección/rendición de cuentas que existe cuando un funcionario de una oficina descentralizada debe aplicar un precepto normativo, un procedimiento o una norma que forma parte del mandato de otro departamento. Las relaciones funcionales complementan la estructura jerárquica y no la perjudican. En esta nota, el texto «brinda orientaciones funcionales/rinde cuentas a» se empleará para expresar una relación funcional.
8. Las orientaciones funcionales pueden producirse de la Sede a las oficinas descentralizadas pero también, para que la FAO pueda responder prontamente a las prioridades descentralizadas, de las oficinas descentralizadas a la Sede. El aprendizaje organizacional debe darse entre el estrato superior y el inferior, pero también entre pares. Al igual que en otras organizaciones mundiales públicas y privadas, la FAO aprovechará al máximo Internet y otras tecnologías de la información y la comunicación para que sus funcionarios profesionales, distribuidos por todo el mundo, puedan solucionar continuamente los problemas. Más que proponer la estricta adhesión a procedimientos de información y rendición de cuentas, esta nota propone simplemente un marco que haga justicia a la complejidad de la misión de la Organización y, lo más importante, que motive un proceso de adopción de decisiones eficaz basado en la red.
9. En consecuencia, en el marco que aportan las principales delegaciones de atribuciones del Director General, las dependencias y los funcionarios podrán mantener múltiples “relaciones funcionales”.
10. Los siguientes ejemplos pretenden aclarar el concepto de relación funcional:
- el Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica (TC) delega la responsabilidad del presupuesto de los proyectos en funcionarios de fuera del TC, en la Sede y en las oficinas descentralizadas. Estos funcionarios se responsabilizan ante el Subdirector General del TC de la ejecución del proyecto y de la presentación de informes sobre el mismo de conformidad con lo establecido por las normas del TC;
  - los Representantes de la FAO tal vez deban ocuparse de actividades a nivel nacional en el marco de programas normativos comprendidos en el mandato de una dirección técnica de la Sede. Al realizar esta función, serán responsables de la aplicación de las normas de calidad técnica o los preceptos normativos de la FAO bajo la supervisión de la dirección competente de la Sede. A la inversa, los departamentos de la Sede aprovecharán el asesoramiento de los Representantes de la FAO sobre las necesidades y prioridades de los países;
  - los funcionarios administrativos y los responsables del presupuesto, dondequiera que estén, siguen las directrices funcionales del Centro de Servicios Compartidos sobre asuntos relacionados con los servicios administrativos (es decir: recursos humanos, administración, procesamiento financiero, viajes y apoyo a los usuarios de ORACLE), aplicando los procedimientos contemplados en el Manual de la FAO, las circulares administrativas, etc.

## **Sinergia entre los aspectos normativo y operacional mediante la intensificación de la descentralización**

11. Los Estados Miembros han aprobado la descentralización por constituir una manera especialmente eficaz de ejecutar los programas de la FAO. Se prevé que la intensificación de la descentralización y la mejora de las modalidades de delegación y las relaciones funcionales aumenten la sinergia entre las dimensiones operacional y normativa del programa de trabajo de la FAO. Esto solamente es posible si se produce una mayor interacción entre los funcionarios de la Sede, las Oficinas Regionales y Subregionales y las FAOR.

12. El valor de un organismo especializado como la FAO radica en su capacidad para extraer enseñanzas de todo el mundo y valerse de las mejores prácticas en diferentes lugares para adaptarse y colmar las necesidades específicas de los países. En consecuencia, todas las dependencias y funcionarios tienen que intercambiar sus experiencias y aprender de las de los demás.

13. Por ejemplo, los Coordinadores Subregionales, con el apoyo de su equipo multidisciplinario y con las aportaciones esporádicas de las Oficinas Regionales y la Sede, desempeñarán una función central en la organización del apoyo técnico y operacional a los Representantes de la FAO, las REIO y los proyectos afines. El apoyo entre los Representantes de la FAO y los equipos multidisciplinarios de las Oficinas Subregionales, en especial la interacción directa, constituirán un rasgo importante del nuevo modelo operativo. Las opiniones colectivas de los Coordinadores Subregionales y los Representantes de la FAO de la subregión pesarán más en el proceso institucional de adopción de decisiones de lo que pesaban en el pasado las opiniones aisladas de los Representantes de la FAO. De esta manera, la Organización podrá generar conocimientos especializados específicos de cada país, toda vez que los Representantes de la FAO centrarán el interés en los respectivos países y el personal del equipo multidisciplinario aportará el acervo básico de conocimientos especializados en manera directamente pertinente para los desafíos de los países de la subregión en el ámbito del hambre, la pobreza y el desarrollo agrícola.

14. La FAO no sólo debe prestar asistencia técnica de alta calidad, sino que también debe utilizar sus escasos recursos en sintonía con las prioridades del país receptor a fin de lograr un impacto óptimo. Los Representantes de la FAO están preparando progresivamente, junto con el equipo multidisciplinario y el equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, marcos de prioridades nacionales a plazo medio (MPNPM) para fijar las prioridades de la colaboración entre los gobiernos y la FAO y para que el apoyo que ésta presta para el desarrollo agrícola y alimentario a nivel nacional sea oportuno, centrado, multidisciplinario y en equipo. Esto posibilitará una mayor armonización de las actividades de la FAO sobre el terreno con las prioridades nacionales, expresadas en las estrategias de reducción de la pobreza, garantizará una contribución y un apoyo más coherentes al Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (UNDAF) y mejorará el impacto y la visibilidad de la aportación de la FAO a la consecución de la meta de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y a los objetivos de desarrollo del Milenio.

15. En este ámbito, es necesario asegurar que la estructura de incentivos del personal de las FAOR y los equipos multidisciplinarios se orienta hacia la atención de las prioridades nacionales y subregionales en lugar de las regionales y mundiales. Si bien los Representantes de la FAO desempeñan un papel decisivo en la formulación y aplicación de los MPNPM, los Coordinadores Subregionales y los miembros del equipo multidisciplinario deberían estar plenamente instruidos en el enfoque y las modalidades del MPNPM para permitir un trabajo en equipo eficaz alrededor de prioridades nacionales de asistencia comunes.

16. Los Representantes Regionales desempeñarán una función central en cuanto a definir las prioridades regionales y a garantizar la coherencia entre las prioridades mundiales, regionales y subregionales (y las de los países de la subregión). En este ámbito, encabezarán las aportaciones de la región al Plan a Plazo Medio (PPM), el Programa de Labores y Presupuesto (PLP) y los

procesos anuales de planificación de los trabajos, contribuirán a otros documentos de programación/presupuestación (Marco Estratégico, Informe sobre la Ejecución del Programa, etc), prepararán marcos para la colaboración de la FAO con las organizaciones regionales y orientarán las políticas regionales de movilización de recursos.

17. Los equipos multidisciplinarios no pueden aportar todas las especificaciones técnicas necesarias dado que cuentan con un número limitado de puestos. Por ello, la Oficina Regional y los equipos multidisciplinarios compartirán e intercambiarán los servicios de los funcionarios técnicos y los Representantes de la FAO que posean los conocimientos especializados necesarios. Los Representantes Regionales dirigirán un equipo, integrado por el Representante Regional y los Coordinadores Subregionales, que coordinará, en estrecha colaboración con los departamentos centrales, el intercambio de conocimientos altamente especializados entre la Sede, la Oficina Regional y las Oficinas Subregionales. De esta manera podrá garantizarse una relación de apoyo mutuo entre los Representantes de la FAO, los Coordinadores Subregionales, los Representantes Regionales y la Sede.

18. Al mismo tiempo, la coordinación del trabajo normativo, en especial aquellos aspectos que requieran la colaboración con organizaciones regionales y subregionales, estará a cargo de los Representantes Regionales, y los Coordinadores Subregionales asesorarán sobre las prioridades del apoyo de la FAO a estas organizaciones, lo que facilitará la formulación de programas normativos regionales y subregionales. Estarán en condiciones de asegurar que las enseñanzas extraídas de las actividades operacionales realizadas a nivel nacional retroalimentan los trabajos normativos a nivel regional y mundial y que los conocimientos prácticos institucionales contribuyen al apoyo que la FAO presta a nivel nacional.

19. Además, con la progresiva adopción de las tecnologías de la información modernas, las actividades técnicas de la FAO pasan a depender cada vez menos del lugar desde el que se realizan. Esto permite a la Organización observar con una nueva mirada su estructura descentralizada. Con el uso del correo electrónico y las teleconferencias, los funcionarios técnicos pueden, en mayor medida que en el pasado, mantener relaciones de trabajo eficaces con funcionarios de la misma disciplina, estableciendo de este modo equipos mundiales en la red capaces de realizar avances gracias al intercambio entre pares más que a la jerarquía. De esta manera, el personal descentralizado podrá valerse de las mejores prácticas disponibles en todo el mundo.

20. Asimismo, la rotación periódica de funcionarios entre las Oficinas Regionales, las Oficinas Subregionales y la Sede mejorará en gran medida la coherencia global de los programas técnicos en la medida en que estos funcionarios aplicarán sus conocimientos especializados a lo largo de sus carreras desde diferentes perspectivas (mundial, regional y subregional).

21. Por otro lado, la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información también garantiza que los funcionarios, sea cual sea su lugar de destino, puedan mantener un estrecho contacto con sus departamentos centrales en la Sede, que se encargan de que los funcionarios que estén bajo su dirección satisfagan los más altos requisitos profesionales y técnicos y se beneficien de la rotación periódica y, cuando sea necesario, reciban una capacitación adecuada. Esto mismo se aplicará también a los Representantes de la FAO, que deben consagrar el 30 por ciento de su tiempo a labores técnicas.

22. Además, el trabajo de los funcionarios técnicos en las Oficinas Regionales y las Oficinas Subregionales se ve facilitado por el aumento de los recursos no relacionados con el personal, en la medida en que los puedan gestionar, para desempeñar sus obligaciones. A este respecto, ya se han logrado progresos considerables en cuanto al aumento de los recursos no relacionados con el personal asignados a cada funcionario técnico descentralizado en el PLP.

23. Gracias a la tecnología de la información, la labor normativa relativa a las regiones, que solía realizarse en la Sede, se realiza mejor en las Oficinas Regionales, toda vez que los departamentos técnicos ejercen una supervisión directa de sus funcionarios técnicos. Esto permite

a la Organización aprovechar la diferencia de costos entre Roma y los lugares en que hay Oficinas Regionales.

24. Los funcionarios técnicos que se ocupan principalmente de la labor normativa desde la perspectiva regional se adscriben naturalmente a las Oficinas Regionales, mientras que los que se ocupan de los programas en los países y las REIO lo hacen a las Oficinas Subregionales. Al perder un caudal decisivo de conocimientos especializados en la Sede a causa de las reducciones presupuestarias, la Organización debe optimizar el uso global de su red de conocimientos especializados y descentralizados con los recursos disponibles al servicio de su programa normativo, no solamente a nivel mundial, sino también a nivel regional y subregional, mejorando al mismo tiempo la pertinencia, la oportunidad y la calidad técnica de su respuesta a las peticiones de cooperación técnica.

## **Nuevas funciones y relaciones de las oficinas descentralizadas contempladas por la reforma**

### **REPRESENTACIONES DE LA FAO EN LOS PAÍSES (FAOR)**

25. Con arreglo al nuevo modelo operativo, la función de las FAOR y su relación con las Oficinas Subregionales cambiarán dado que los Representantes de la FAO pasarán a ser miembros de los equipos multidisciplinarios subregionales durante el 30 por ciento de su tiempo. Empezarán funciones de apoyo técnico a los países vecinos de la subregión y recibirán apoyo técnico de otros Representantes de la FAO y otros funcionarios técnicos de la Oficina Subregional. Esto cambiará la relación entre las FAOR, que se caracterizará por un aumento del apoyo entre pares y entre los Representantes de la FAO y las Oficinas Subregionales, que actuarán cada vez más como un equipo en el seno de una red mundial que incluirá a los Representantes de la FAO, las Oficinas Subregionales, las Oficinas Regionales y los departamentos de la Sede.

26. Los Representantes de la FAO encabezan la respuesta de la Organización a las necesidades de los países. En estrecha colaboración con las Oficinas Subregionales y el equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, establecen las prioridades de la colaboración entre los gobiernos y la FAO mediante los procesos del MPNPM y el UNDAF. Presentan informes al Director General por conducto de la OCD y supervisan a los demás funcionarios de la oficina. Tienen comunicación directa con todas las dependencias, sea cual sea la ubicación de éstas, con intereses en su país (o países) de designación. Al margen de sus funciones bien establecidas (formulación de los MPNPM, actividades de promoción y representación y asistencia en la movilización de recursos), mantienen las siguientes relaciones funcionales:

- durante el tiempo que destinan a las cuestiones técnicas en la subregión en calidad de miembros del equipo multidisciplinario subregional, rinden cuentas al Coordinador Subregional;
- brindan orientaciones funcionales sobre las prioridades de asistencia de los países a todas las dependencias y funcionarios de la Organización y, en concreto, asesoran al Coordinador Subregional al respecto;
- reciben orientaciones funcionales de los departamentos de la Sede sobre asuntos comprendidos en los ámbitos de competencia de los departamentos pertinentes, en concreto rinden cuentas a:
  - el Subdirector General responsable del TC o a otros funcionarios (por ejemplo, los responsables del presupuesto de los proyectos) como delegue el Subdirector General responsable del TC en relación con las actividades de desarrollo y ejecución del programa de campo;
  - el Subdirector General del departamento técnico competente o a otros funcionarios del departamento como delegue el Subdirector General pertinente en relación con la labor normativa de apoyo a nivel subregional, a petición de los departamentos técnicos de la Sede;

- brindan orientaciones funcionales a todos los funcionarios de la FAO en el país sobre cuestiones de promoción, política, seguridad y administración general en el marco de las políticas y los procedimientos establecidos;
- en los asuntos relativos a los servicios administrativos, reciben orientaciones funcionales del Centro de Servicios Compartidos.

## OFICINAS REGIONALES

### *Representantes Regionales*

27. Los Representantes Regionales se ocupan de cuestiones que afectan al conjunto de sus respectivas regiones y dirigen las actividades de apoyo a las organizaciones, comisiones y órganos regionales. Presentan informes al Director General por conducto de la OCD. Supervisan a los Coordinadores Subregionales de su región y prestan apoyo administrativo y de gestión al personal técnico destacado en la Oficina Regional, que seguirá estando supervisado por su departamento central en lo tocante a sus trabajos técnicos en el ámbito normativo. Los Representantes Regionales mantienen las siguientes relaciones funcionales:

- brindan orientaciones funcionales a los departamentos/oficinas independientes de la Sede sobre las maneras más idóneas de integrar las prioridades regionales (y, por tanto, las subregionales y nacionales) en las estrategias, políticas, programas y proyectos de la FAO;
- brindan orientaciones funcionales sobre cuestiones administrativas y de gestión a los funcionarios técnicos de la Oficina Regional. El Representante Regional les ayuda a mantener contactos directos y periódicos con la administración y los funcionarios de su departamento central, tanto en la Sede como en otras oficinas descentralizadas;
- rinden cuentas a los departamentos y las oficinas independientes de la Sede sobre asuntos comprendidos en los ámbitos de competencia del departamento u oficina pertinentes, en concreto rinden cuentas a:
  - el Subdirector General responsable del TC (o a otros funcionarios delegados por el Subdirector General) en relación con las actividades de desarrollo y ejecución del programa de campo;
  - el Subdirector General del departamento técnico competente o a otros funcionarios del departamento como delegue el Subdirector General pertinente en relación con la labor normativa de apoyo a nivel subregional, a petición de los departamentos técnicos de la Sede;
  - el Centro de Servicios Compartidos sobre asuntos relacionados con los servicios administrativos.

### *Funcionarios técnicos de las Oficinas Regionales*

28. Los funcionarios técnicos destacados a las Oficinas Regionales realizan principalmente trabajos normativos con una perspectiva regional. También contribuyen a desarrollar el programa de campo y pueden, a petición de los Representantes de la FAO o de los Coordinadores Subregionales, emprender misiones de apoyo técnico. Presentan informes a su departamento central y en materia administrativa y de gestión rinden cuentas al Representante Regional.

## OFICINAS SUBREGIONALES

### *Coordinador Subregional*

29. Las Oficinas Subregionales forman parte de las Oficinas Regionales (de ahí el título de “coordinador” en lugar de “representante”). Los Coordinadores Subregionales y sus equipos multidisciplinarios apoyan a las FAOR y, por conducto de éstas, a los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países, y encabezan también la respuesta de la FAO a las necesidades de las organizaciones de toda la subregión, con inclusión de las REIO. Dispondrán de los recursos necesarios y el Representante Regional delegará en ellos las atribuciones necesarias para prestar

asistencia normativa y técnica a los países de la subregión, a petición de los Representantes de la FAO, sin tener que pedir autorización a la Oficina Regional o la Sede para la mayor parte de las gestiones.

30. Los Coordinadores Subregionales<sup>1</sup> ejercen las atribuciones que les han sido delegadas por el Representante Regional de su región y, por consiguiente, le presentan informes. En concreto, asesoran al Representante Regional sobre las maneras más idóneas de integrar las prioridades subregionales y de los países de la subregión en las estrategias, políticas, programas y proyectos regionales de la FAO. Supervisan a los funcionarios técnicos del equipo multidisciplinario de la Oficina Subregional y mantienen las siguientes relaciones funcionales:

- rinden cuentas a los departamentos y oficinas independientes de la Sede en relación con los asuntos comprendidos en el ámbito de competencia de los departamentos y oficinas pertinentes, en concreto rinden cuentas a:
  - el Subdirector General responsable del TC (o a otros funcionarios delegados por el Subdirector General) en relación con las actividades de desarrollo y ejecución del programa de campo;
  - el Subdirector General del departamento técnico competente o a otros funcionarios del departamento como delegue el Subdirector General pertinente en relación con la labor normativa de apoyo a nivel subregional, a petición de los departamentos técnicos de la Sede;
  - el Centro de Servicios Compartidos sobre asuntos relacionados con los servicios administrativos.
- brindan orientaciones funcionales a los Representantes de la FAO en relación con su función como miembro del equipo multidisciplinario (que ocupa hasta el 30 por ciento del tiempo del Representante de la FAO);
- brindan orientaciones funcionales a todas las dependencias de la Organización sobre las necesidades y prioridades de la subregión y de las organizaciones subregionales, con inclusión de las REIO.

#### *Funcionarios técnicos de las Oficinas Subregionales*

31. Los funcionarios técnicos de las Oficinas Subregionales prestan principalmente apoyo técnico (normativo y operacional) a los países de la subregión, por conducto de las FAOR, y a las organizaciones de toda la subregión. Contribuyen asimismo al desarrollo del programa de campo. Presentan informes al Coordinador Subregional y mantienen las siguientes relaciones funcionales:

- sobre los asuntos referentes a la solidez técnica general, la calidad y el impacto de su trabajo, la preparación de las propuestas de PLP y en la realización de tareas de carácter normativo rinden cuentas a su departamento central de la Sede;
- sobre los asuntos referentes a determinadas misiones de apoyo técnico a los proyectos rinden cuentas al responsable del presupuesto del proyecto y a la dependencia técnica central del proyecto;
- sobre los asuntos referentes a las prioridades generales, las actividades de promoción y las políticas en un determinado país de la FAO, rinden cuentas al Representante de la FAO competente.

### **Función de los departamentos técnicos de la Sede**

32. Los departamentos técnicos de la Sede se encargan de evaluar la calidad y el impacto del trabajo técnico de la Organización en todos los lugares y de proponer y aplicar medidas y mecanismos para el mantenimiento de normas adecuadas y la obtención de resultados. Garantizan que los funcionarios que se encuentran bajo su dirección, con independencia del lugar al que estén

---

<sup>1</sup> Los Coordinadores Subregionales también estarán acreditados como Representantes de la FAO en el país anfitrión de la Oficina Subregional. Cuando esta acumulación de responsabilidades suponga un volumen excesivo de trabajo, delegarán funciones en los miembros del equipo multidisciplinario y en otros profesionales de la Oficina Subregional.

destacados, satisfagan los más altos requisitos profesionales y técnicos y posean la competencia y el juicio crítico necesarios para aplicar las estrategias institucionales de la FAO. Supervisan a los funcionarios técnicos de los equipos multidisciplinarios subregionales. Garantizan un grado suficiente de movilidad y capacitación para que los funcionarios técnicos puedan poner en práctica su especialización técnica desde diferentes perspectivas (a nivel mundial, regional, subregional y nacional) a lo largo de sus carreras, lo que impulsa también la colaboración entre las oficinas descentralizadas y la Sede con objeto de destinar los escasos recursos técnicos donde más se necesitan.

33. Compete al departamento suministrar periódicamente información a los funcionarios de las oficinas descentralizadas sobre las novedades pertinentes registradas en su esfera técnica y sobre la posición institucional de la FAO en relación con cuestiones técnicas, y asegurar la coherencia entre regiones. A la inversa, compete a cada funcionario mantener un contacto periódico con su dirección central y procurar activamente orientaciones sobre la posición institucional de la FAO en relación con cuestiones técnicas.

34. Gracias a la supervisión de los funcionarios técnicos de las Oficinas Regionales, los departamentos técnicos tendrán garantizada su participación directa en la labor normativa de la FAO a nivel regional.

35. De conformidad con las recientes deliberaciones sobre la armonización de la ayuda (Declaración de París), la definición de las prioridades para la colaboración entre los gobiernos y la FAO a nivel nacional estará a cargo de las FAOR, mediante los procesos relativos al MPNPM y el UNDAF, en estrecha colaboración con el equipo de las Naciones Unidas de ayuda a los países y la Oficina Subregional. Los departamentos técnicos, por conducto de sus funcionarios en el seno del equipo multidisciplinario subregional, ejercerán una importante función en cuanto a garantizar que las mejores prácticas internacionales y las normas y la metodología técnicas adecuadas se aplican en favor del desarrollo alimentario y agrícola a nivel nacional.

## **Relaciones ligadas a la programación y presupuestación del Programa Ordinario**

### *Tratamiento de las prioridades regionales y subregionales*

36. Los actuales mecanismos de planificación y programación podrían mejorar si se forjaran vínculos más firmes entre el trabajo de la FAO a nivel mundial, por un lado, y las necesidades de los distintos países, grupos de países y regiones, por el otro. Para garantizar que las actividades de la FAO a nivel mundial, regional, subregional y nacional se refuerzan mutuamente y asegurar una ejecución más eficaz de los programas a través de las oficinas descentralizadas, se contemplan las siguientes mejoras:

- Los Representantes Regionales examinarían los MPNPM al formular las actividades de la FAO a nivel regional, junto con los resultados de las Conferencias Regionales y los frutos de la colaboración de la FAO con las REIO y otros órganos y comisiones regionales;
- antes de ultimar los programas y las asignaciones de recursos, las perspectivas de gestión descentralizada y las prioridades regionales y su relación con las actividades mundiales serían objeto de un examen más interactivo que en la actualidad.

### *Planificación del PPM y el PLP*

#### **Oficinas Regionales**

- Las contribuciones regionales a los planes a plazo medio y las propuestas de programa de trabajo, en lo que afecta a las prioridades pendientes, los resultados perseguidos y los recursos afines previstos en las entidades programáticas, se examinan de manera más interactiva que en la actualidad, y se acuerdan con la dirección técnica pertinente, lo que

contribuye a mejorar el entendimiento mutuo de las cuestiones normativas y las prioridades regionales afines.

- Los departamentos de la Sede siguen siendo responsables de la formulación de las entidades programáticas del PPM, así como de la planificación del número, la categoría y el perfil de los puestos técnicos de las Oficinas Regionales durante el proceso del PLP, ateniéndose a las orientaciones brindadas por los Representantes Regionales y en estrecha consulta con los funcionarios técnicos regionales;
- Los funcionarios técnicos de la Oficina Regional proponen la asignación de tiempo de personal y recursos no relacionados con el personal a las entidades programáticas, en consulta con los departamentos técnicos de la Sede y con las orientaciones funcionales del Representante Regional.

### **Oficinas Subregionales**

- Los Coordinadores Subregionales proponen la categoría y el perfil de los puestos técnicos y la asignación de los recursos de personal y no relacionados con el personal a las entidades programáticas, en consulta con los Representantes de la FAO, el equipo multidisciplinario y los respectivos departamentos de la Sede, sobre la base de los MPNPM y el marco de colaboración con las REIO.

### **Representaciones de la FAO**

- la planificación general de los puestos, los recursos no relacionados con el personal y los ingresos de la red de oficinas en los países sigue siendo responsabilidad de la OCD.
- Los Coordinadores Subregionales asesoran sobre los perfiles de los Representantes de la FAO y el personal de las Representaciones de la FAO en sus respectivas subregiones.

#### *Consignaciones de fondos para la aplicación*

- Oficinas Regionales – Se consignan fondos para las Oficinas Regionales pertinentes para su utilización por los funcionarios técnicos encargados de la aplicación; las normas sobre la fungibilidad de los fondos garantizarán que los recursos previstos para los programas técnicos son utilizados por esos programas conforme a un plan de trabajo oficial acordado con los departamentos técnicos de la Sede;
- Oficinas Subregionales – Se consignan fondos para las Oficinas Subregionales y se gastan conforme a un plan de trabajo acordado con las FAOR.
- Representaciones de la FAO – La OCD consigna fondos a cada FAOR.

### **Coordinación institucional**

37. La OCD supervisa la eficacia de la comunicación y el entendimiento mutuo de la misión, los objetivos y los programas de la FAO entre los diversos estratos de la estructura descentralizada, en especial la comunicación recíproca y la retroalimentación de los procesos de adopción de decisiones, programación y planificación. Facilita la comprensión de las orientaciones y las directivas normativas de la administración superior en todos los niveles. Detecta los nuevos problemas de coordinación, brinda permanentemente orientaciones e instrucciones sobre cuestiones relativas a las responsabilidades y las relaciones e interviene directamente a través de la mediación, la facilitación y el arbitraje, según proceda, con directrices de la administración superior en caso necesario.