



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

CONSEJO

131° período de sesiones

Roma, 20-25 de noviembre de 2006

**Aplicación de las Decisiones de la Conferencia y
Propuestas del Director General**

Consejo

131º período de sesiones

Roma, 20-25 de noviembre de 2006

Aplicación de las Decisiones de la
Conferencia y Propuestas del
Director General

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe de la
Subdirección de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica
Dirección de Información
FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Índice

	Páginas
<i>Resumen</i>	2
I. INTRODUCCIÓN	6
II. ANTECEDENTES	8
A. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PROCESO DE REFORMA EN CURSO	8
B. RELACIONES ENTRE LAS REFORMAS DEL DIRECTOR GENERAL, LAS REFORMAS DE LAS NACIONES UNIDAS Y LA EEI	11
C. ACLARACIÓN DE IMPORTANTES DIMENSIONES EN EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE LA FAO	13
III. APLICACIÓN DE LAS DECISIONES DE LA CONFERENCIA	15
A. ESTRUCTURA DE LA SEDE AL 1/1/06	15
B. OFICINAS DESCENTRALIZADAS	15
C. ESTABLECIMIENTO EN PLENA ESCALA DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)	18
D. NUEVO MODELO OPERATIVO PARA LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS	24
E. CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN SOBRE LA TCPR APROBADA POR LA CONFERENCIA	31
F. COSTOS DE TRANSICIÓN	32
IV. MEDIDAS ADOPTADAS EN VIRTUD DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTOR GENERAL	38
A. DELEGACIÓN DE FACULTADES	39
B. MEJORAS EN LOS PROCESOS Y SISTEMAS	39

C. PROGRAMAS DE EMERGENCIA	41
D. OTRAS MEDIDAS DE SIMPLIFICACIÓN Y EFICIENCIA	41
E. ACCIÓN CONJUNTA CON ASOCIADOS DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS	42
F. MECANISMOS DE INCENTIVOS	42
V. OTRAS PROPUESTAS DEL DIRECTOR GENERAL	43
A. REACCIONES A LAS OBSERVACIONES DE LOS COMITÉS DEL PROGRAMA Y DE FINANZAS	43
B. REACCIONES A LAS OPINIONES EXPRESADAS EN LAS CONFERENCIAS REGIONALES	44
C. RACIONALIZACIÓN Y MAYOR COHERENCIA DE LAS DISPOSICIONES ESTRUCTURALES	45
D. VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS	53
VI. REPERCUSIONES EN EL PROGRAMA Y EL PRESUPUESTO	56
A. ASIGNACIONES RESULTANTES Y REPERCUSIONES A NIVEL DE CAPÍTULOS Y PROGRAMAS	56
B. CAMBIOS DE PUESTOS	65
C. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE TRANSICIÓN RELACIONADOS CON LOS NUEVOS CAMBIOS ESTRUCTURALES	69
D. RECURSOS EXTRAPRESUPUESTARIOS, INCLUYENDO ESFERAS DE PARTICULAR INTERÉS PARA LOS DONANTES	70
E. GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	73
F. AHORROS Y BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PRIMERA FASE DE LAS REFORMAS Y DE LAS NUEVAS PROPUESTAS	74
<u>Lista de Anexos</u>	
<i>ANEXO 1: Resolución 6/2005 de la Conferencia – Reformas en la Organización</i>	79
<i>ANEXO 2: Aspectos importantes en la formulación de los programas de la FAO</i>	81
<i>ANEXO 3: Responsabilidades y relaciones de las dependencias de la Sede y las oficinas descentralizadas de la FAO con arreglo al nuevo modelo operativo</i>	97
<i>ANEXO 4: Estructura de la Sede y de las oficinas descentralizadas de la FAO</i>	108
<i>ANEXO 5: Asignaciones correspondientes a cada entidad programática</i>	110
<i>ANEXO 6: Asignaciones por dependencias orgánicas</i>	121
<i>ANEXO 7: Plantillas por categorías y dependencias orgánicas</i>	126
<i>Siglas</i>	133

Consejo

131º período de sesiones

Roma, 20-25 de noviembre de 2006

**Aplicación de las Decisiones de la
Conferencia y Propuestas del
Director General**

RESUMEN

Antecedentes

1. En 2005, el Director General presentó unas propuestas completas de reforma en el contexto del Programa de Labores y Presupuesto (PLP) para el bienio 2006-07. La Conferencia de la FAO adoptó una resolución (Resolución 6/2005) por la que aprobó la primera fase de las reformas, en la cual se autorizaba:

- la aplicación progresiva de los cambios en la estructura orgánica de la Sede;
- como primer paso, la aplicación en una región y en otra oficina subregional de las propuestas del Director General destinadas a fortalecer la descentralización; y
- el establecimiento de un Centro de Servicios Compartidos.

2. La Conferencia aprobó también un nivel presupuestario que exigía una reducción real de casi 39 millones de dólares EE.UU. (5,2 %), la que debería conseguirse por medio de ulteriores economías por eficiencia y recortes del programa. En mayo de 2006, los Comités del Programa y de Finanzas aprobaron por consenso un programa de labores revisado para 2006-07, mediante el cual también se ponía en vigor la primera etapa de las reformas.

Aplicación de las decisiones de la Conferencia

3. Desde el 1º de enero de 2006 se han introducido modificaciones en la estructura de la Sede, que incluyen el traslado de la Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor al Departamento de Agricultura, Bioseguridad, Nutrición y Protección del Consumidor, la agrupación de todas las funciones de seguridad dentro del Departamento de Administración y Finanzas y la unificación de las diversas actividades de promoción en una misma dependencia.

4. En lo que atañe a la estructura descentralizada, la primera fase aprobada en África comporta el establecimiento de dos oficinas subregionales, dotadas de equipos multidisciplinares, en dos lugares nuevos, Addis Abeba y Libreville (junto con un equipo de una oficina subregional que funcionará en Accra, en el mismo lugar de la Oficina Regional para África, y una oficina subregional en Harare de tamaño más reducido que en el pasado para ocuparse de África austral). Por lo que respecta a la subregión de Asia central, se abrirá una nueva oficina en Ankara. Se han negociado condiciones favorables con los gobiernos anfitriones, que incluyen: i) contribuciones a gastos que se realizan una sola vez, como el suministro de locales que cumplan con las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas y el abastecimiento de equipos de oficina; ii) asistencia para sufragar los gastos de funcionamiento, y iii) el suministro de oficiales técnicos subalternos y personal de apoyo por un valor de aproximadamente 6 millones de dólares EE.UU. por bienio. Han finalizado las consultas con la Secretaría acerca de los perfiles del personal que habrá de integrar los equipos multidisciplinares y, más en general, de las responsabilidades y relaciones destinadas a mejorar la coordinación entre la Sede y las dependencias descentralizadas. Se espera que todas las oficinas estén funcionando para finales de 2006.

5. Con miras a la plena ejecución de las decisiones de la Conferencia relativas al Centro de Servicios Compartidos (CSC), la Organización propone trasladar a lugares donde los costos son menores las funciones que comportan un volumen elevado de tramitación administrativa de rutina en las esferas de los recursos humanos, los viajes, las finanzas y las compras. Se prefiere un enfoque de redistribución de funciones principalmente de la Sede a tres “nodos” del Centro de Servicios Compartidos situados en las oficinas regionales (Bangkok, Budapest y Santiago de Chile). Estos nodos, que se encuentran en zonas horarias similares a las de la mayor parte del personal que genera las transacciones, estarán dirigidos por una dependencia de coordinación situada en Roma. Considera condiciones particularmente favorables el país anfitrión de uno de los tres nodos del CSC (el de Budapest), que se ha de establecer de nueva planta. La realización progresiva del CSC entre 2007 y 2009 permitirá unas economías netas de 8 millones de dólares

EE.UU. por bienio (frente al objetivo de 7 millones de dólares EE.UU. anunciado a la Conferencia en 2005), gracias a ahorros por eficiencia y a las diferencias favorables entre los costos de la Sede y de las otras ubicaciones previstas.

6. Las medidas concretas destinadas a lograr ahorros por eficiencia en virtud de las atribuciones del Director General incluyen un aumento de la flexibilidad y la delegación de facultades, mejoras de los procesos y sistemas incluso en el caso de los programas de emergencia, la acción conjunta con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas, y disposiciones para una mayor autonomía de las distintas oficinas descentralizadas.

7. Los gastos no recurrentes ya aprobados por la Conferencia para la realización de las reformas constituyen, sin duda alguna, una inversión necesaria a fin de lograr ahorros por eficiencia y aumentar la eficacia de la Organización. Estos gastos de una sola vez, que como se ha notificado previamente se estiman en un total de 15 millones de dólares EE.UU., se relacionan con tres esferas de acción principales, a saber:

- se requerirán 6,4 millones de dólares EE.UU. para establecer la estructura aprobada en la Sede y las oficinas descentralizadas;
- se necesitan 6,7 millones de dólares EE.UU. para la realización del Centro de Servicios Compartidos (3,4 millones de dólares EE.UU.) y la agilización de los procesos de gestión (3,3 millones de dólares EE.UU.), como parte del esfuerzo de la Organización para aumentar la eficacia;
- unos 2 millones de dólares EE.UU. comprenden los gastos de rescisión del nombramiento relacionados con los puestos de Servicios Generales suprimidos en todo el mundo en el cumplimiento de la decisión de la Conferencia sobre el nivel presupuestario aprobado.

8. Los gastos no recurrentes que deberían realizarse en 2006-07 totalizan aproximadamente 14 millones de dólares EE.UU. En espera de que los Miembros consideren posteriormente la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias, estos gastos se financiarían mediante una combinación de los siguientes recursos:

- financiación externa por un total de 3,1 millones de dólares EE.UU., que incluiría dos millones de dólares EE.UU. aportados por los gobiernos anfitriones a fin de suministrar instalaciones para las nuevas oficinas subregionales que cumplan plenamente con las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas, así como vehículos y equipos de oficina, y contribuciones previstas del Gobierno de Hungría por un total de 1,1 millones de dólares EE.UU. para proporcionar el espacio de oficinas y los equipos y muebles necesarios a fin de establecer el nodo de Budapest del CSC y sufragar los correspondientes gastos de traslado del personal profesional;
- reservas internas, que permitirían adeudar al fondo para liquidaciones los gastos de cese en el servicio del personal por un total de 4,4 millones de dólares EE.UU., sin repercusiones en el programa de labores para 2006-07;
- financiación interna con cargo al Programa Ordinario, que utilizaría: las asignaciones presupuestarias modificadas destinadas a capacitación a fin de sufragar los gastos no recurrentes en formación (3,2 millones de dólares EE.UU.); recursos no programados del Servicio de Gastos de Capital que de otro modo se hubieran arrastrado a 2008-09 (1,2 millones de dólares EE.UU.), y ahorros procedentes de los puestos vacantes en toda la Organización y de los presupuestos de las oficinas descentralizadas no destinados a personal.

Propuestas del Director General

9. La transformación orgánica de la FAO no es una medida que pueda aplicarse en una sola vez sino un proceso que requiere la adaptación constante a los acontecimientos externos, incluida la evolución del programa de coordinación de la ayuda. Esto reafirma la necesidad de proseguir

con los cambios estructurales más allá de la primera fase aprobada por la Conferencia en su período de sesiones de 2005, reconociendo que esos nuevos cambios programáticos y estructurales serán posibles en el futuro. Es importante que no se pierda el impulso para sincronizarse con las reformas en curso de todo el sistema de las Naciones Unidas, entre ellas las incorporadas en la Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas (2004) y los cambios en el ámbito nacional, sobre la base de las recomendaciones de los exámenes y evaluaciones independientes de la FAO y las relativas respuestas de la administración.

10. Por consiguiente, de conformidad con el párrafo dispositivo 5 de la mencionada Resolución 6/2005 de la Conferencia, se presentan aquí nuevas propuestas del Director General que se someterán luego a la aprobación del Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas. En la formulación de las propuestas se han tomado en cuenta las opiniones expresadas por los Miembros, en particular en las Conferencias Regionales de la FAO que se celebraron durante el primer semestre de 2006, y la orientación recibida de los Comités del Programa y de Finanzas en sus períodos de sesiones de mayo del mismo año, así como los resultados de consultas internas y análisis realizados con la Secretaría. Las propuestas tienen por objeto mejorar los mecanismos internos y la capacidad de respuesta de la FAO respetando, al mismo tiempo, las prioridades sustantivas ya reconocidas por los órganos rectores. La finalidad de la estructura propuesta para la Sede y las dependencias descentralizadas es garantizar que se disponga de la combinación adecuada de competencias técnicas en grupos orgánicos coherentes, y que se proporcionen los insumos necesarios desde los lugares geográficos que ofrecen mayor eficacia en función de los costos a fin de alcanzar los objetivos que se definen en las entidades programáticas ya aprobadas por los órganos rectores.

11. La amplia labor de la Evaluación Externa Independiente (EEI) acaba de comenzar, y sus conclusiones se presentarán a la Conferencia de la FAO en noviembre de 2007; el calendario de la puesta en práctica de las reformas de las Naciones Unidas es, por otra parte, incierto. Las propuestas del Director General, la EEI y la reforma de las Naciones Unidas tienen, pues, un horizonte temporal y un alcance diferentes, de manera que una de estas iniciativas puede servir para reforzar a otra.

- Sede

12. La estructura existente en la Sede desde principios de 2006 requiere algunos ajustes a fin de reducir la relativa disparidad de tamaño entre los distintos departamentos y dar cabida a combinaciones más eficaces de personal que se ocupa de problemas estrechamente vinculados entre sí. Es preciso asimismo que la estructura refleje mejor los importantes nuevos aspectos inherentes al proceso de reforma en curso, en particular la potenciación del papel de la FAO como organización poseedora de saberes. Debe, por último, ofrecer un apoyo más firme a los enfoques holísticos de ordenación y conservación de los recursos naturales, y asegurar unos beneficios sociales proporcionados a las ganancias económicas.

13. En consonancia con las directrices de la Conferencia, la estructura propuesta de la Sede que aparece en el organigrama del *Anexo 4* mantiene un total de ocho departamentos, el mismo número existente en la actualidad. Los principales cambios consisten en:

- la transformación del Departamento de Asuntos Generales e Información en un nuevo Departamento de Conocimientos y Comunicación, con el traslado de la Dirección de Tecnologías de la Información del Departamento de Administración y Finanzas y la reubicación en la Dirección de Comunicación de las actividades fundamentales de la Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas, que se propone suprimir por motivos principalmente presupuestarios;
- la creación de un nuevo departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente, como sucesor del anterior Departamento de Desarrollo Sostenible, que albergaría una Dirección de Tierras y Aguas y comprendería también una nueva dirección de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía;

- el mantenimiento de las funciones relacionadas con la agroindustria y la infraestructura rural en el Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor, para incorporar plenamente el enfoque “de la granja a la mesa”, y el establecimiento de un Centro de Gestión de Crisis para abordar situaciones de plagas y enfermedades de los animales de carácter transfronterizo así como crisis relacionadas con la inocuidad de los alimentos, lo que pondría a la FAO en mejores condiciones para responder a crisis que afectan a toda la cadena alimentaria y le permitiría hacerlo con mayor celeridad;
- en el Departamento de Desarrollo Económico y Social, la creación de una dirección de Género, Equidad y Empleo Rural a fin de reforzar la capacidad de los departamentos para abordar en forma integrada los aspectos tanto sociales como económicos del desarrollo. El departamento también se haría cargo de la función catalizadora de alianzas ejercida anteriormente por la Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas.

14. Los departamentos que se ocupan de los sectores forestal y pesquero también se reorganizarían parcialmente con miras a una realización más coherente de sus programas. El nuevo nombre de este último departamento – Pesca y Acuicultura – reflejaría mejor la prioridad considerablemente más elevada que ha de otorgarse a la acuicultura en el marco de esos programas. El Departamento de Administración y Finanzas (AF) recibiría el nuevo nombre de Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos, mientras que el Departamento de Cooperación Técnica (TC) no sufriría mayores modificaciones.

- Oficinas descentralizadas

15. Como se muestra en el *Anexo 4*, en las presentes propuestas se ha atendido a la petición de las Conferencias Regionales para América Latina y el Caribe y para el Cercano Oriente de establecer dos nuevas oficinas subregionales, respectivamente para las subregiones de América Central y del Golfo. Estas son, de hecho, las únicas nuevas oficinas independientes que se propone añadir a las aprobadas por la Conferencia en el ámbito regional o subregional. Está previsto que los gobiernos anfitriones proporcionen locales conformes a las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas, así como equipos de oficinas y contribuciones en efectivo y en especie para sufragar los gastos de funcionamiento, y que suministren oficiales técnicos subalternos y personal de apoyo. La modificación de la dotación de personal de las oficinas regionales de Santiago de Chile, Bangkok y El Cairo con objeto de incorporar equipos multidisciplinarios les permitirá prestar servicios a países no comprendidos en el ámbito de las oficinas subregionales propuestas o ya existentes. Mediante el traslado propuesto a Budapest de la Oficina Regional para Europa (que en adelante se denominará Oficina Regional para Europa y Asia Central) se potenciarán al máximo las sinergias y se obtendrán economías de gastos, al compartirse instalaciones con la estructura subregional ya situada en dicha ciudad.

16. Además, desde que la Federación de Rusia adoptó la decisión de participar como miembro en la Organización en el primer semestre de 2006, se están manteniendo contactos activos con ese país para establecer una oficina de enlace en Moscú.

Repercusiones en el programa y el presupuesto

17. En las propuestas se reasignan recursos a esferas de elevada prioridad, aprovechando los ahorros generados mediante las medidas de reestructuración y ajustando los ingresos para tener en cuenta el mayor nivel de reembolsos de gastos de apoyo procedentes de proyectos normativos y de emergencia, así como las contribuciones de los países anfitriones de las nuevas oficinas subregionales. Todos los equipos multidisciplinarios tendrían mayores consignaciones presupuestarias para recursos humanos no correspondientes a la plantilla, a fin de atender a demandas que no pueden satisfacerse con las competencias técnicas disponibles dentro de los equipos. De acuerdo con el asesoramiento proporcionado por los Comités del Programa y de Finanzas, un millón de dólares EE.UU. por bienio correspondiente a recursos no destinados a personal se reasignarían del Programa 3J (Comunicación e información pública), a la Secretaría

del Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura (PE 2AP03) y a la CIPF (PE 2CP01); además, con objeto de garantizar un sistema de control interno que funcione correctamente, a partir del Presupuesto para 2006-07 revisado se añaden casi 2,4 millones de dólares EE.UU. por bienio para restablecer un nivel apropiado de financiación del programa de auditoría local y proporcionar más recursos a la Dirección de Finanzas y la Oficina del Inspector General.

18. El número global neto de puestos que se propone reducir respecto de 2004-05 se mantiene en 122 como en el PLP para 2006-07 revisado, mientras que el porcentaje de puestos profesionales en lugares de destino descentralizados se elevaría del 34 % al 37 % del total (frente a 30 % en el PLP para 2004-05). Se recuerda que a causa de las diferencias en los costos de personal entre la Sede y otros lugares, en el caso de los equipos multidisciplinarios y el personal de apoyo los ahorros de costos bienales en comparación con la Sede oscilan entre 0,5 millones de dólares EE.UU. y 1,2 millones de dólares EE.UU. por cada equipo.

19. La dotación de personal de las nuevas oficinas subregionales y la propuesta de trasladar de Roma a Budapest una parte importante de las funciones del CSC supondrán la adición neta de 99 puestos en ubicaciones descentralizadas con respecto al PLP para 2006-07 revisado, y una reducción equivalente en la Sede. La reducción de puestos en la Sede corresponde en su mayor parte a supresiones de puestos de servicios compartidos, los que se reducirían en 72 unidades. En el conjunto, con respecto al PLP para 2006 revisado la capacidad técnica profesional de la Organización aumentaría.

20. Los costos de transición que deberán sufragarse una sola vez a fin de poner en práctica las nuevas propuestas se estiman en 2,7 millones de dólares EE.UU., y han de financiarse mediante una combinación de recursos internos y externos. Más específicamente, es probable que 1,2 millones de dólares EE.UU. se sufraguen con cargo a contribuciones de los gobiernos anfitriones para costear el establecimiento de las nuevas oficinas subregionales; 0,5 millones de dólares EE.UU. podrían adeudarse al Fondo para liquidaciones; 0,5 millones de dólares EE.UU. correspondientes a gastos en formación que deben realizarse una sola vez se proporcionarían con cargo al presupuesto del Programa Ordinario para capacitación, y el saldo de 0,5 millones de dólares EE.UU. se sufragaría mediante otros recursos internos.

I. INTRODUCCIÓN

21. El Director General presentó unas propuestas completas de reforma en el contexto del Programa de Labores y Presupuesto (PLP) para el bienio 2006-07. Juntamente con la Resolución obligatoria sobre las consignaciones presupuestarias bienales, la Conferencia de la FAO adoptó en su período de sesiones de noviembre de 2005 una Resolución por la que aprobó la primera fase de las reformas. En el *Anexo 1* se ofrece una copia de dicha Resolución en la cual se autorizaba:

- la aplicación progresiva de los cambios en la estructura orgánica de la Sede;
- como primer paso, la aplicación de las propuestas del Director General en una región y en otra oficina subregional (SRO); y
- el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos.

22. De conformidad con la Resolución sobre las Reformas de la Conferencia de 2005, los Comités del Programa y de Finanzas, en sus períodos de sesiones de mayo de 2006, examinaron el PLP revisado para 2006-07¹ y se ocuparon de la forma de poner en práctica esta primera fase. El PLP revisado para 2006-07 presentaba un programa de trabajo bienal que refleja las reformas ya aprobadas por la Conferencia de 2005, ajustadas a la cuantía del presupuesto aprobado de 765,7 millones de dólares EE.UU. En términos nominales, esta cuantía del presupuesto era superior en 16,8 millones de dólares EE.UU. a la de 2004-05 y la mayor parte del incremento

¹ PC 95/3 – FC 113/14.

nominal se asignó a satisfacer las necesidades crecientes de seguridad del personal y bienes de la Organización. Por lo tanto, el presupuesto aprobado para 2006-07 proporcionaba fondos suficientes para mantener el poder adquisitivo en comparación con 2004-05 y, por consiguiente, exigía reducciones reales por valor de casi 39 millones de dólares EE.UU. (5,2 %), que deberían conseguirse por medio de ulteriores economías por eficiencia y recortes del programa. Los Comités aprobaron por consenso el Programa de Labores para 2006-07, elaborado al nivel de entidades programáticas (véase el párrafo 6 del informe de la Reunión Conjunta de los dos Comités que se presenta al Consejo²) y ofrecieron orientaciones sobre la ejecución de los programas en 2006-07.

23. En la *Sección III* se ofrecen detalles completos de la aplicación de los cambios ya aprobados por la Conferencia, entre los que se incluyen la aplicación a escala completa del Centro de Servicios Compartidos. La *Sección III* se ocupa de las medidas para mejorar la eficiencia, para las que tiene facultades el Director General.

24. Reconociendo que su Resolución aprobaba sólo una primera fase de las reformas en la Sede y la estructura descentralizada, la Conferencia invitó al Director General a consultar con los Miembros y los órganos rectores la posible necesidad de celebrar un período extraordinario de sesiones del Consejo en junio-julio de 2006 para decidir la aplicación ulterior de las propuestas del Director General. Después de los debates sostenidos en diciembre de 2005, se decidió que se presentaran nuevas propuestas al período de sesiones ordinario del Consejo en noviembre 2006, a fin de disponer de tiempo suficiente para iniciar la primera fase de las reformas y celebrar consultas entre los miembros sobre la aplicación de nuevas propuestas.

25. Así pues, en el primer semestre de 2006, se celebraron consultas sobre posibles propuestas del Director General, aprovechando los períodos de sesiones programados de las Conferencias Regionales de la FAO. Se presentaron las propuestas en el documento RC/2006/1 distribuido a todas las Conferencias Regionales. La mayor parte de las delegaciones presentes en las Conferencias apoyaron que los órganos rectores presentaran en esta coyuntura las nuevas propuestas, pero hubo otras que se mostraron partidarias de aplazar dicho examen a un momento futuro, teniendo en cuenta que se estaba realizando la Evaluación Externa Independiente (EEI) de la FAO. Otras indicaron que estaban dispuestas a examinar nuevas propuestas de reforma, si se presentaban al próximo Consejo con la pertinente información cuantificada sobre la aplicación de las decisiones ya aprobadas por la Conferencia y sobre los costos/beneficios de las medidas adicionales (como se indica en la *Sección VI F*). Se dieron también indicaciones anticipadas a los Comités del Programa y de Finanzas en el documento del PLP revisado 2006-07. Los Comités tomaron nota de las indicaciones provisionales y reconocieron que no sería posible mantener debates sustantivos sobre los nuevos cambios hasta que se hubieran recibido las propuestas concretas y completas que se incluyen en el presente documento.

26. Se celebraron consultas también con la dirección y el personal de la FAO incluso por medio de: las estructuras ordinarias de gestión, tales como la Reunión de la Administración Superior y la Junta Consultiva de Programas y Políticas (PPAB); los grupos de trabajo interdepartamentales que se establecieron en 2005 para facilitar la preparación y ejecución de las reformas; conferencias por video y audio con las oficinas descentralizadas; y reuniones ordinarias con los órganos del personal por medio del Comité Consultivo Mixto sobre la Reforma de la FAO.

27. Las nuevas propuestas se exponen en las *Secciones V y VI*. Tienen en cuenta las orientaciones de la Conferencia relativas a mantener un total de ocho departamentos en la Sede, como hay actualmente. Se han ajustado para tener en cuenta las opiniones de los órganos rectores, los Estados Miembros y los funcionarios de la FAO, expresadas durante los meses pasados, y por supuesto, no pueden separarse de la cuantía del presupuesto para 2006-07 que influye en la rapidez y eficacia de cualquier transformación de la Organización.

² CL 131/13.

28. El Director General sigue convencido de la necesidad de continuar, más allá de la primera fase, los cambios para la Sede y las oficinas descentralizadas que aprobó la Conferencia de 2005 y proceder sin demora a realizar lo que el Consejo de junio 2005 describió como: “un cambio importante en la cultura de la organización”. No han disminuido las acuciantes demandas de los miembros en relación con la ejecución de actividades mundiales de la FAO y la contribución de ésta al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), que exigen una Organización plenamente responsable. Además, no hay que perder el impulso para sincronizarse con las reformas en curso de todo el sistema de las Naciones Unidas, especialmente en el ámbito de los países, basándose en las recomendaciones de la administración y en su respuesta a los exámenes y evaluaciones independientes, algunos de los cuales han sido examinados y aprobados ya por los Comités.

29. Por consiguiente, además de perfeccionar más la estructura en la Sede para hacerla más equilibrada y conseguir que refleje plenamente las nuevas dimensiones inherentes al proceso de reforma, el Director General considera imperativo poner lo antes posible una presencia y estructura coherentes de oficinas de campo en todas las zonas geográficas, teniendo en cuenta las opiniones expresadas en las Conferencias Regionales.

30. Sintetizando, en la *Sección II* del presente documento se resumen características importantes del proceso de reforma en curso y se aclaran las relaciones entre las reformas del Director General, las reformas de las Naciones Unidas y la Evaluación Externa Independiente. En la *Sección III* se ofrece una actualización de los progresos logrados con respecto a la aplicación de la primera fase de las reformas aprobadas, mientras que en la *Sección IV* se resumen los planes para conseguir una simplificación y economías por eficiencia (que básicamente corresponden a las facultades del Director General), los cuales tienen por objeto aliviar las consecuencias adversas de las limitaciones presupuestarias generales. De conformidad con lo establecido en el párrafo dispositivo 5 de la Resolución de la Conferencia que se reproduce en el *Anexo I*, en la *Sección V* se describen nuevas propuestas de reforma del Director General y, en la *Sección VI*, sus repercusiones programáticas, presupuestarias y de personal con vistas a la aprobación del Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas. Al final de la *Anexo VI* se ofrece un resumen de los ahorros y beneficios que se derivan de la primera fase así como una serie de nuevas propuestas. Como se expone en sus informes, cuando los Comités del Programa y de Finanzas examinaron el contenido del PLP revisado, se pidieron aclaraciones y se facilitaron orientaciones a las que se ha hecho referencia a lo largo de todo el documento.

II. ANTECEDENTES

A. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PROCESO DE REFORMA EN CURSO

31. La urgencia de una acción decisiva de la FAO resultó ya evidente en el contexto de los debates sobre los principales desafíos y la forma de afrontar la consecución de los ODM, sostenidos en las reuniones de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) a las que asistieron todos los jefes de las organizaciones de las Naciones Unidas a fines de 2004. A comienzos de 2005, la FAO reexaminó todos sus programas a la luz de los ODM y del proceso en curso de reforma de las Naciones Unidas. Gran parte de la labor de la FAO contribuía ya directa o indirectamente al logro de los ODM, especialmente al ODM 1 –erradicar la pobreza extrema y el hambre– pero había que hacer mucho más, especialmente en lo que respecta a aspectos como la promoción; una mejor orientación de los programas de la FAO; alianzas y asociaciones estratégicas; y la cooperación en los países con los asociados del sistema de las Naciones Unidas. Se dispuso también de los resultados de numerosos exámenes y evaluaciones para orientar los cambios necesarios. Así pues, las necesidades acuciantes de los países exigían el fortalecimiento de las contribuciones sustantivas de la FAO y unas estructuras más eficaces, como parte de la acción colectiva de las Naciones Unidas.

32. A partir del verano de 2005, se expusieron a los miembros y se examinaron con ellos los motivos y el ámbito de las reformas, y se presentaron amplios materiales a varias instancias

intergubernamentales de la FAO. Además, se celebraron numerosas consultas con Representantes Permanentes en Roma y con autoridades nacionales de los países. Se celebraron también consultas con el personal. Como puede verse en el *Anexo I*, la Conferencia de 2005 acogió favorablemente la iniciativa de presentar las propuestas de reforma y manifestó su apoyo general al fundamento y principios rectores que subyacían a las reformas, como base para seguir adelante con el debate y la aplicación de la reforma de la FAO. Para colocar en perspectiva las nuevas reformas que son el objeto principal del presente documento, se ofrece a continuación una síntesis de las características más salientes de la evaluación hecha por el Director General de los desafíos y oportunidades y los principios rectores en que se basan las reformas.

Contexto de los principales desafíos

33. Se señalaron varios *desafíos* fundamentales como especialmente pertinentes para la FAO y que han influido en la formulación de las reformas. Figuran entre ellos la definición de la contribución de la FAO a la erradicación de la pobreza y el hambre (que es parte de los ODM) y el aumento de la sostenibilidad de los sistemas de producción y distribución, mediante la salvaguardia de recursos naturales como los suelos, el agua y los bosques, y la conservación de la biodiversidad agrícola y las poblaciones de peces.

34. Al mismo tiempo, hay que aprovechar las nuevas oportunidades de utilizar los conocimientos para la agricultura y promover su comunicación, en consonancia con la rápida evolución de la tecnología de la comunicación. Será necesario dedicar mayor atención a garantizar que las ventajas de la urbanización, la globalización y la rápida transformación de los sistemas alimentarios beneficien tanto a los consumidores como a los productores, y especialmente a los miembros más necesitados de la sociedad. La aparición de nuevas instituciones en sectores pertinentes al mandato de la FAO y el crecimiento de la capacidad institucional y los conocimientos técnicos en los países en desarrollo exigen a la Organización cambiar su enfoque de forma significativa para atender diferentes necesidades y solicitudes de los Miembros. El renovado compromiso de efectuar inversiones en el sector rural abrirá nuevos caminos para la reducción de la pobreza y el crecimiento económico. Habrá que intensificar también los esfuerzos a fin de hacer frente a formas conocidas y nuevas de catástrofes naturales y de origen humano y potenciar la preparación para las emergencias.

Principios rectores

35. Teniendo esto en cuenta, se elaboraron los siguientes principios rectores:

- a) **Mantener las prioridades de los Miembros**, es decir, destacar debidamente la labor relacionada con los marcos reglamentarios internacionales, la conservación de los recursos naturales y la lucha contra las plagas de las plantas y las enfermedades de los animales, así como la asistencia técnica y para las políticas, incluyendo la transferencia de las mejores prácticas en las operaciones y emergencias.
- b) **La función de la FAO como organización de conocimientos**, aprovechando las tecnologías de información y comunicación, que evolucionan rápidamente, para asegurar en particular la difusión y promoción de las prácticas mejores y de redes temáticas de conocimientos.
- c) **Centrar más la atención en la creación de capacidad** para desarrollar la capacidad individual e institucional a nivel regional y nacional.
- d) **Fortalecer la interdisciplinaridad** para afrontar los problemas cada vez más complejos y las nuevas amenazas con que se enfrentan los países en su desarrollo alimentario y agrícola.
- e) **Trabajar en colaboración con los asociados de las Naciones Unidas**, incluso por medio de programas conjuntos y la participación activa en los equipos de países del sistema de las Naciones Unidas, para apoyar las políticas nacionales o las actividades de planificación en consonancia con el Mandato de la FAO.

- f) **Fortalecer las alianzas con la sociedad civil y organizaciones populares**, a nivel nacional e internacional, especialmente para ayudar mejor a los Miembros a alcanzar los ODM.
- g) **Destinar recursos para apoyar a los Miembros**, no solamente en programas que ha de ejecutar la FAO, sino, lo que es más importante, con el fin de desempeñar una función catalizadora multiplicando los efectos de las inversiones que necesitan los Estados Miembros en apoyo de su agricultura y seguridad alimentaria.
- h) **Profundizar la cooperación con las organizaciones Miembros**, reconociendo la participación creciente de las Organizaciones Regionales de Integración Económica (ORIE) en cuestiones relacionadas con la agricultura y la seguridad alimentaria.
- i) **Centrar la atención con más eficacia en los países**, mediante, entre otras cosas, la formulación de estrategias acordadas a largo plazo (2015) y marcos de prioridades nacionales a plazo medio (MPNPM) para fortalecer la coherencia de la asistencia de la FAO en los países, que deberá respaldarse con una capacidad multidisciplinaria al nivel subregional.
- j) **Universalidad en la prestación de servicios a los Miembros, manteniendo a la vez una selectividad en la asignación de los recursos**, lo que implica dedicar una atención especial a los grupos de países más necesitados.
- k) **Adaptación de las estructuras orgánicas, junto con mejores procesos de gestión**, es decir, introducir la combinación apropiada de reformas en los programas y estructuras de la Organización para elevar al máximo las sinergias y la eficacia en función del costo.
- l) **Medios de acción más flexibles**, estableciendo metas más elevadas para la proporción de los recursos no correspondientes a la plantilla en el presupuesto general y para el porcentaje de puestos de categoría profesional en los lugares descentralizados.

Nuevas dimensiones

36. Con arreglo a uno de los principios arriba enunciados, una dimensión primordial de las reformas es la de dar un significado más eficaz a la FAO como organización de conocimientos, incluyendo servicios de difusión interactiva de la información (por ejemplo “Preguntar a la FAO”) y una utilización más generalizada de redes de conocimientos temáticos, en las que trabajen juntos especialistas para la solución de problemas concretos y para compartir experiencias entre los países y regiones. Como corolario, se centra especialmente la atención en la creación de capacidad y la difusión de las prácticas mejores para ayudar a los gobiernos, a sus autoridades y especialistas técnicos y a sus instituciones a desarrollar sus propias capacidades y a obtener mayores beneficios de la labor de la FAO.

37. El proceso entraña también modos de trabajar más eficientes, por ejemplo, una mayor flexibilidad y delegación de facultades, una mayor simplificación incluyendo los puestos de director en la estructura orgánica de la Sede, como se refleja en el PLP revisado para 2006-07; y asegurar una mayor autonomía de las distintas oficinas descentralizadas, especialmente las subregionales y en los países.

38. Se consiguen enfoques multidisciplinarios más centrados mediante una combinación de medidas estructurales (en la Sede y en los lugares descentralizados) y una mejor integración de las Esferas Prioritarias para la Acción Interdisciplinaria (EPAI), adoptadas en el PLP revisado para 2006-07.

Revisión de las estructuras en los lugares descentralizados

39. Las reformas incorporan una red más eficaz de oficinas externas, especialmente:

- oficinas nacionales de la FAO que estén mejor equipadas para prestar servicios a los países necesitados de ayuda y más centradas en su trabajo;

- oficinas subregionales dotadas de personal con equipos multidisciplinarios y situadas estratégicamente, así como equipos multidisciplinarios que compartan locales con las oficinas regionales;
- oficinas regionales más centradas en las cuestiones regionales.

B. RELACIONES ENTRE LAS REFORMAS DEL DIRECTOR GENERAL, LAS REFORMAS DE LAS NACIONES UNIDAS Y LA EEI

40. Al determinar varios desafíos fundamentales y establecer los principios rectores para las reformas, el Director General reconoció que el entorno exterior en evolución continua es una realidad a la que las organizaciones deben adaptarse y responder para mantener su pertinencia. Por ello, se consideró necesario que la FAO adopte nuevas direcciones, especialmente el avance al mismo paso que el resto del sistema de las Naciones Unidas, pese a que varias de las facetas de las reformas de las Naciones Unidas todavía no se han debatido o decidido.

41. La Secretaría reconoce la necesidad de conjugar las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y de la FAO y ha adoptado varias medidas para facilitarlas, especialmente la participación en consultas con miembros del Grupo de Alto Nivel del Secretario General sobre la Coherencia del Sistema de las Naciones Unidas y con representantes de los Estados Miembros de las Naciones Unidas en Nueva York. Más recientemente (julio de 2006), la FAO participó en los debates de la serie de sesiones sobre Actividades Operacionales del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), ofreciendo sus puntos de vista sobre la forma de fortalecer el sistema de las Naciones Unidas. Indudablemente todo ello ha enriquecido el propio proceso de cambio de la FAO.

42. La FAO ha participado también en los debates del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) acerca de cuestiones de la reforma y sobre cómo pueden abordarse conjuntamente. Recientemente, la FAO, por medio del Equipo de Trabajo del PNUD sobre los ODM, contribuyó a la formulación de un Plan de Acción (2006-08) para apoyar la integración de los ODM en los Documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP) y otros planes nacionales. La FAO, junto con el PMA y el FIDA, tomó la iniciativa en una serie de actividades relacionadas con la seguridad alimentaria, la reducción del hambre y el desarrollo rural, en el marco del Desafío 2 del Plan de Acción propuesto sobre: *Apoyo progresivo conseguido con inversiones en mayor escala y orientadas selectivamente*. La Organización es miembro activo de los Grupos de Trabajo del GNUM sobre Eficacia de la Ayuda, programas conjuntos, fondos fiduciarios de donantes múltiples y Gestión basada en los resultados, Organismos no residentes, Cuestiones del coordinador residente y Apoyo a los países. La FAO apoya una mayor armonización y división de tareas entre el GNUM y la Junta de Jefes Ejecutivos. Las actividades deberían realizarse utilizando plenamente sus ventajas comparativas y estructuras pertinentes.

43. La Organización se esfuerza por contribuir a resolver la duplicación, fragmentación, competencia por los recursos y consiguientes elevados costos de transacción de la asistencia en el sistema de las Naciones Unidas, la cual debería basarse primordialmente en las necesidades, prioridades y capacidades de los países receptores. Puede contribuir también en la medida de lo posible a mejorar el entorno de la cooperación para el desarrollo y el sistema de ayuda. Las ideas de la FAO sobre el fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo encuentran especial resonancia en la *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda*. Los países deben dirigir sus propios procesos de desarrollo y coordinar la asistencia del exterior hacia esa finalidad. Contribuyen a esto mismo las estrategias de desarrollo propias del país (ya sea las estrategias de reducción de la pobreza o los planes nacionales de desarrollo), las estrategias conjuntas de asistencia con sus grupos de asesoramiento sectorial y el enfoque sectorial. El apoyo presupuestario y la utilización de sistemas del gobierno (en lugar de sistemas paralelos de gestión) suponen también un avance hacia una mayor responsabilidad nacional en la administración y asignación de la financiación externa y en la rendición de cuentas de su utilización. El sistema de las Naciones Unidas, es más, la asistencia de todas las procedencias, debe apoyar a los países para

que dirijan estos nuevos instrumentos y modalidades, pero para ello se necesitarán formas nuevas de actuar.

44. Desde la perspectiva de la FAO son fundamentales para fortalecer el sistema de desarrollo:

- *el Coordinador Residente como inspirado y líder imparcial*: la FAO apoya el principio de “Un Líder” de los equipos de los países de las Naciones Unidas (equipos de las Naciones Unidas en los países), que actúe de forma colegial y sea identificado por el conjunto de organismos del sistema de las Naciones Unidas; los Representantes de la FAO han recibido ya sistemáticamente instrucciones por medio de sus cartas de nombramiento para que apoyen al Coordinador Residente, reconociéndolo como *primus inter pares*, a fin de que asegure que los aspectos de la seguridad alimentaria y el desarrollo rural se reflejan plenamente en las actividades de todo el sistema de las Naciones Unidas al nivel de los países;
- *un marco de programas de las Naciones Unidas centrado y estratégico*: la FAO apoya activamente los aspectos de la alimentación y la agricultura de tales marcos con la introducción progresiva de marcos de prioridades nacionales a plazo medio, por medio de los cuales se formulan las prioridades conjuntas de la colaboración Gobierno/FAO y que se relacionan también con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD);
- *acción y administración sustantivas conjuntas*: incluyendo la participación en varios servicios comunes del sistema de las Naciones Unidas en el ámbito de los países, cuando ello resulte más eficaz en función del costo y entrañe una probabilidad mayor de mejorar la ejecución y los efectos que los acuerdos individuales. Se apoyan asimismo la simplificación y armonización de los sistemas, procedimientos y modalidades de la asistencia, basándose, siempre que sea posible y pertinente, en sistemas y procedimientos nacionales y evitando así sistemas de gestión paralelos.

45. La FAO y el PMA consideran que la coordinación sustantiva a nivel de campo puede facilitarse enormemente adoptando un enfoque por temas o tareas, mediante el cual las entidades de las Naciones Unidas se dedican a las tareas y cuestiones específicas de su competencia. Se está ensayando actualmente un enfoque por grupos de este tipo en el sector de la asistencia humanitaria. La FAO y el PMA están trabajando ahora en *Grupos Temáticos sobre Seguridad Alimentaria* y otros grupos temáticos pertinentes en el ámbito de los países. Serán también importantes la participación de otras entidades de las Naciones Unidas, entre otras, el UNICEF, la OMS y el FIDA, así como la adaptación a las prioridades/estrategias de los países, el diálogo con los gobiernos y los donantes y la inserción dentro del MANUD. Las tres entidades del sistema de las Naciones Unidas con Sede en Roma han designado recientemente personal de rango superior para que elabore formas concretas de colaboración sobre el terreno.

46. Es probable que del proceso de reforma de las Naciones Unidas surjan otras reformas que ayuden a configurar una FAO más fuerte. El Director General ha subrayado la necesidad de complementariedad entre los procesos de reforma en curso en la Organización y el resultado de la evaluación externa independiente (EEI) adoptada por los órganos rectores. Ha dado instrucciones a la Secretaría para que coopere de manera plena y transparente con el equipo de la EEI. La labor sustantiva de la EEI no ha hecho más que empezar recientemente y las conclusiones se presentarán a la Conferencia de la FAO en noviembre 2007. Por ello, las reformas propuestas hasta ahora por el Director General han tratado de mejorar la capacidad de respuesta de la FAO frente a desafíos reconocidos, respetando a la vez ampliamente las prioridades sustantivas ya reconocidas por los órganos rectores y las reformas de las Naciones Unidas incorporadas en la Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas (2004), cuya aplicación se ha pedido a la FAO en la Resolución de la Conferencia 13/2005 (de la que se trata más en detalle en la *Sección III*).

47. Sintetizando, la transformación orgánica de la FAO no es algo que se hace de una sola vez, sino una cuestión de ajuste continuo a acontecimientos externos, como las decisiones de las Naciones Unidas y el programa de coordinación de la ayuda en evolución continua. Las reformas del Director General y la EEI tienen diferentes horizontes temporales y objeto, pero se apoyan mutuamente. Cabe esperar ajustes futuros.

C. ACLARACIÓN DE IMPORTANTES DIMENSIONES EN EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE LA FAO

48. Los debates entre la Secretaría y las delegaciones han destacado la necesidad de aclarar varias dimensiones en el diseño de los programas de la FAO, que son particularmente pertinentes para las reformas en curso de la Organización. Se trata de ello con cierto detalle en el *Anexo 2*, mientras que a continuación se resumen los aspectos principales.

49. Después de recordar la nueva estructura de capítulos y programas utilizada en el PLP revisado para 2006-07 y aprobada por los Comités del Programa y de Finanzas, en el *Anexo 2* se describen los principios de la presupuestación basada en los resultados aplicada en la formulación y ejecución del programa y se subraya que las entidades programáticas, tal como se presentan en el PLP revisado para 2006-07, son bloques de construcción para el programa de trabajo de la FAO. Por consiguiente, las entidades programáticas son la forma principal de articular las prioridades sustantivas y de comunicarlas a los miembros.

50. En el *Anexo 2* se describen también en términos concretos y prácticos las interdependencias entre las actividades “normativas” y “operacionales”, que constituyen una de las principales ventajas comparativas de la FAO, señalando a la vez que la discriminación en favor bien sea de la labor “normativa” o de la “operacional” menoscaba las relaciones de apoyo y beneficio mutuo. Los riesgos inadvertidos al utilizar esta categorización para expresar las preferencias sobre las prioridades sustantivas han contribuido a crear divisiones entre los Miembros, por lo que el Director General, como parte del proceso de reforma en curso, ha tratado de poner de relieve la *FAO como organización de conocimientos*.

51. En el *Anexo 2* se describe la forma en que el programa de labores de la Organización trasciende los *límites de los recursos*. En efecto, los recursos extrapresupuestarios contribuyen a una actividad que comprende tanto la labor normativa como la operacional y su ejecución se realiza atravesando las *fronteras geográficas*, ya que los gestores tienen en cuenta las consideraciones de responsabilidad (por ejemplo, para estar más cerca de los beneficiarios de los productos y servicios de la FAO) y de eficiencia (por ejemplo, mecanismos de ejecución más económicos). A la luz de la utilización frecuente de la expresión “masa crítica”, el Anexo aclara que la masa crítica debe relacionarse con recursos para ejecutar entidades programáticas, según lo aprobado por los órganos rectores. La “masa crítica” no debe vincularse con el lugar geográfico del personal y los insumos. En la ejecución hay que aprovechar los mecanismos de ejecución óptimos para alcanzar los resultados del programa, utilizando las enormes oportunidades de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Respondiendo al interés expresado por los Comités del Programa y de Finanzas acerca de este sector, en el *Anexo 2* se ofrece también más información sobre diferencias de costos por lugares, la cual se resume a continuación.

52. A modo de ejemplo, en el *Cuadro 1* se resumen las diferencias en los costos del personal entre la Sede y varios lugares, por lo que respecta a un equipo multidisciplinario y al personal de apoyo. Las economías serían de 490 000 dólares EE.UU. a 1 216 000 dólares EE.UU. por bienio.

Cuadro 1. Comparación de los costos del personal por bienio (a los niveles de costos locales y en la Sede, miles de \$EE.UU.)

Ubicación	Al costo local			Al costo de la Sede			Diferencia		
	Profesionales	Servicios Generales	Total	Profesionales	Servicios Generales	Total	Profesionales	Servicios Generales	Total
SFW Ghana	2 937	176	3 113	2 975	706	3 681	(38)	(530)	(568)
SAA Tailandia	4 286	393	4 679	4 821	816	5 637	(535)	(423)	(958)
SLS Chile	3 258	464	3 722	3 475	737	4 212	(217)	(273)	(490)
SNO Egipto	1 923	210	2 133	2 187	713	2 900	(269)	(503)	(767)
SEC Turquía	3 201	544	3 745	3 502	848	4 350	(301)	(304)	(605)
SEU Hungría	2 926	527	3 453	3 103	1 560	4 663	(178)	(1 033)	(1 210)
SFC* Gabón	3 169	754	3 923	3 291	1 639	4 929	(122)	(885)	(1 006)
SFE* Etiopía	3 507	371	3 878	3 455	1 639	5 094	52	(1 268)	(1 216)

* Tarifa uniforme por determinar

53. Con respecto a la propuesta de establecer tres “nodos” del Centro de Servicios Compartidos en ciudades con menores costos (Budapest, Bangkok y Santiago), tal como se explica en la *SECCIÓN III C*, más abajo, en el *Cuadro 2* se presentan las diferencias de costos bienales entre la Sede y estas ciudades y se comparan los costos de los nodos ubicados en estas tres ciudades con los correspondientes al mismo número de personas en la Sede. La diferencia supera los 9,2 millones de dólares EE.UU. Sin embargo, dado que el personal ya existente en Bangkok y Santiago debería incorporarse a sus respectivos nodos, los beneficios reales de estas diferencias favorables de costos se pondrán de manifiesto tras la redistribución geográfica de responsabilidades cuando se comparen con la situación actual, lo cual dará lugar a un ahorro bienal de 8 millones de dólares EE.UU.³.

Cuadro 2. Diferencias de costos de personal entre los Centros de servicios compartidos (Budapest, Bangkok y Santiago) y la Sede (miles de dólares EE.UU. - sobre una base bienal)

	Costos locales				En la Sede	Diferencia
	Budapest	Bangkok	Santiago	Total	Costo	
Profesionales	1 909	1 161	997	4 047	4 373	(326)
Servicios Generales	2 554	2 562	1 909	7 026	15 913	(8 888)
Total	4 463	3 724	2 886	11 073	20 287	(9 214)

³ El movimiento de los puestos relacionados con la aplicación completa del CSC se resume en el Cuadro 4.

III. APLICACIÓN DE LAS DECISIONES DE LA CONFERENCIA

54. En esta sección se incluyen todas las decisiones ya adoptadas por la Conferencia. Como corresponde, se recuerdan varias de las medidas incluidas en el PLP revisado para 2006-07 y se ofrece información actualizada sobre la situación de la aplicación desde que el PLP revisado fue aprobado por los Comités en mayo de 2006. Además, el Comité del Programa trató con cierto detalle, en su período de sesiones de mayo de 2006, la labor de las oficinas descentralizadas con arreglo al nuevo modelo operativo que se está aplicando en África y Asia Central como parte de la primera fase probada de las reformas⁴. Por lo tanto, esta sección y el correspondiente *Anexo 3* aclaran ulteriormente el funcionamiento de estas oficinas.

A. ESTRUCTURA DE LA SEDE AL 1/1/06

55. La Conferencia autorizó la aplicación progresiva de las propuestas del Director General sobre los cambios en la estructura orgánica de la Sede, sin incrementar el número de departamentos. En consonancia con las directrices (expuestas en el *Anexo 1*), hasta el 1º de enero de 2006 se han introducido modificaciones en la estructura de la Sede.

56. Diversas actividades de promoción, incluidos TeleFood, el programa de Embajadores de Buena Voluntad y Alianza Internacional contra el Hambre (AICH), se han agrupado en una sola dependencia, la Oficina de Seguimiento de la FMA y de Alianzas – OFA ubicada en la Oficina del Director General en sentido amplio.

57. La Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor (anteriormente denominada Dirección de Alimentación y Nutrición) se ha trasladado al Departamento de Agricultura, mientras que a éste último se ha dado la nueva denominación de Departamento de Agricultura, Bioseguridad, Nutrición y Protección del Consumidor.

58. Las funciones de seguridad se han reagrupado en una dependencia puesta directamente bajo la autoridad del Subdirector General (ADG) del Departamento de Administración y Finanzas (AF).

59. El establecimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC) causó como medida inicial la fusión, al 1º de enero de 2006, de la labor administrativa realizada en la Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas (OCD) con el anterior Servicio de Apoyo a la Gestión (MSS), formando una dependencia que rinde informes al ADG del departamento AF.

60. Teniendo en cuenta el reajuste necesario de la estructura de la Sede a ocho departamentos, en lugar de los diez propuestos a la Conferencia, el Director General no consideró apropiado introducir dos cambios mencionados en la Resolución, a saber, la integración de la función de asistencia en materia de políticas a los países en el Departamento Económico y Social (ES) y la transferencia del Centro de Inversiones (TCI) al mismo departamento ES, ya que estas dos medidas harían inviable el Departamento de Cooperación Técnica (TC) y habrían limitado el margen para nuevos ajustes en el departamento ES. Por consiguiente, la estructura del departamento TC ha quedado prácticamente inalterada.

B. OFICINAS DESCENTRALIZADAS

61. La ejecución de la primera fase aprobada en África y Asia Central implicó el establecimiento de tres oficinas subregionales en nuevos lugares. Como se explica más adelante, sin que represente un factor de decisión *a priori*, se concluyó que una oficina subregional sucediera a otra existente y compartir instalaciones con la oficina regional. En el siguiente *Cuadro 3* se indica la cobertura de países de las cuatro oficinas subregionales de África y de la de Asia Central. El proceso de transformación de las oficinas en su forma nueva o reconfigurada se halla en curso y se espera que se complete para el final de 2006.

⁴ Véase CL 131/11, párrs. 23 a 27.

Cuadro 3. Cobertura de las oficinas subregionales

Subregión	Países
África Occidental, 15 países	Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo
África Central, 8 países	Camerún, Chad, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, R. D. del Congo, Santo Tomé y Príncipe
África Oriental, 9 países	Burundi, Djibouti, Eritrea, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán, Uganda
África Austral, 15 países	Angola, Botswana, Comoras, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabwe
Asia Central, 7 países	Azerbaijón, Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Turquía, Turkmenistán, Uzbekistán ⁵

62. La búsqueda de Sedes posibles para las oficinas regionales entrañó la evaluación de diferentes lugares en las correspondientes subregiones con arreglo a varios elementos. Se hizo esto con vistas a asegurar que los lugares elegidos ofrecieran las mejores condiciones posibles para el establecimiento de la oficina subregional, especialmente salvaguardias para la sostenibilidad, dispositivos de seguridad y contactos fáciles con organizaciones, asociados y donantes. En la evaluación se tuvieron en cuenta también factores como la eficacia y movilidad de los equipos multidisciplinarios con el menor costo, incluyendo las conexiones aéreas.

63. Los principales elementos que se tuvieron en cuenta fueron:

- a) presencia actual de la FAO;
- b) conexiones de líneas aéreas y costos medios de transporte a otros países de la subregión;
- c) facilidades logísticas (p. ej. facilidades de telecomunicación y conexiones de Internet);
- d) suministro por el gobierno anfitrión de infraestructura adecuada (así como posibles contribuciones que se realizan una sola vez), a saber:
 - instalaciones adecuadas
 - mobiliario y equipo de oficina
 - medidas de seguridad de conformidad con las normas
- e) contribuciones del gobierno anfitrión a los gastos de funcionamiento, por ejemplo:
 - personal profesional (nacional)
 - otro personal de apoyo
 - contribuciones a los gastos generales de funcionamiento de la oficina.

64. Previa consulta con las subregiones, un comité de alto nivel evaluó las propuestas recibidas de los Miembros interesados y se formularon recomendaciones a la Administración Superior para que adoptara la decisión. Se enviaron misiones de campo a los países para negociar las condiciones más favorables y poner en marcha todas las medidas necesarias para la apertura

⁵ Se recuerda que la Oficina Subregional de Budapest (SEU) abarca los siguientes países: Albania, Armenia, Belarús, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Georgia, Hungría, la AIRD de Macedonia, Letonia, Lituania, Moldova, Polonia, República Checa, Rumania, Serbia y Montenegro y Ucrania.

oportuna de las nuevas oficinas. Se obtuvieron reacciones muy positivas. Se resumen a continuación los progresos realizados hasta el final de agosto de 2006.

África central

65. La ubicación elegida para albergar la nueva Oficina Subregional para África Central es la capital de Gabón, Libreville. Previas negociaciones sobre los diferentes insumos que habrían de proporcionarse, en mayo de 2006 se firmó un acuerdo. Según este acuerdo, el Gobierno de Gabón apoyará el establecimiento de la oficina proporcionando: tres villas renovadas que cumplen las Nuevas normas mínimas de seguridad operacional (NMSO) de las Naciones Unidas, situadas en el centro de la capital, y 200 000 dólares EE.UU. para su equipamiento (p. ej. ordenadores, fotocopiadoras); tres vehículos; siete jóvenes profesionales y diez miembros de personal de apoyo; y una cantidad de 150 000 dólares EE.UU. por año como contribución a los gastos generales de funcionamiento de la oficina.

66. Se espera que se complete pronto la renovación de las instalaciones. Se ha identificado al Coordinador Subregional y se ha seleccionado a otros miembros del equipo multidisciplinario. Se proyecta que el personal se traslade a Libreville entre agosto y septiembre de 2006. Se espera que la oficina funcione en octubre de 2006.

África oriental

67. Se prevé que la Oficina Subregional para África Oriental estará situada en la capital de Etiopía, Addis Abeba. En un acuerdo que se está negociando y preparando para su firma en agosto, el Gobierno está estudiando la posibilidad de poner a disposición el espacio de oficinas necesario y acordó proporcionar equipo y mobiliario (incluido equipo de seguridad), varios funcionarios técnicos jóvenes y personal de apoyo. Se está estudiando también la contribución anual a los gastos de funcionamiento de la oficina.

68. Se espera seleccionar al Coordinador Subregional y a otros miembros del equipo para el final de agosto y, después, se realizará el traslado a Addis Abeba, con lo que la oficina podría funcionar en octubre de 2006.

África austral

69. La Oficina Subregional para África Austral seguiría estando en Harare, Zimbabwe. Durante las negociaciones, el Gobierno se ha comprometido a continuar facilitando el espacio de oficinas necesario. En el acuerdo final firmado en julio de 2006, el Gobierno se comprometió también a apoyar el funcionamiento de la oficina proporcionando: un complemento al mobiliario y equipo de ofimática existente; los insumos necesario para cumplir las NMSO; siete profesionales jóvenes y ocho miembros del personal de apoyo; y 200 000 dólares EE.UU. al año como contribución a los gastos generales de funcionamiento. El Coordinador Subregional y el nuevo equipo deberían estar funcionando en octubre de 2006.

África occidental

70. La Oficina Subregional para África Occidental se situará en Accra, Ghana, donde se halla ya la Oficina Regional. El Gobierno anfitrión, en un acuerdo firmado en agosto de 2006, tiene que facilitar el espacio de oficinas necesario, cerca de la Oficina Regional, y de acuerdo con las normas NMSO. Al compartir las instalaciones se podrán conseguir economías por eficiencia y se facilitará la sinergia entre los dos grupos de personal. El Gobierno manifestó asimismo su acuerdo para proporcionar equipo y mobiliario (incluido el equipo de seguridad), así como siete oficiales técnicos jóvenes y ocho personas de apoyo. Se asignará una contribución anual de 200 000 dólares EE.UU. a los gastos de funcionamiento de la Oficina.

71. Se ha identificado ya al Coordinador Subregional y se espera que el resto del equipo llegue para septiembre de 2006. La oficina podría empezar a funcionar en octubre de 2006.

Asia central

72. El lugar elegido para hospedar la nueva Oficina Subregional para Asia Central es Ankara, Turquía. El Gobierno, en el acuerdo firmado a fines de julio de 2006, se ha comprometido a proporcionar: instalaciones plenamente renovadas y equipadas, que cumplen las NMSO de las Naciones Unidas; siete profesionales jóvenes y ocho personas de apoyo; y una contribución anual de 300 000 dólares EE.UU. para los gastos generales de funcionamiento de la oficina. Cabe señalar que el Gobierno ha aprobado también financiar un proyecto para apoyar el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en la subregión del Asia Central por un monto de 2 millones de dólares EE.UU. al año durante cinco años.

73. Se espera que la renovación de las instalaciones se termine para final de septiembre. Se ha identificado al Coordinador Subregional y se ha seleccionado el equipo. Se prevé que el personal se desplazará a Ankara entre octubre y noviembre de 2006 y que la oficina funcionará para diciembre de 2006.

C. ESTABLECIMIENTO EN PLENA ESCALA DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)

74. En esta sección se describen los pasos necesarios para aplicar plenamente la decisión de la Conferencia en lo relativo al Centro de Servicios Compartidos y alcanzar unos ahorros presupuestarios de 4 millones de dólares EE.UU. al año, sin reducir la calidad del servicio. Es una cifra que supera la prevista de 3,5 millones de dólares EE.UU. anuales que se presentó en la última Conferencia.

Servicios que han de incluirse en el nuevo Centro

75. El concepto de CSC es coherente con el Modelo de gestión de los recursos humanos (HRMM). El modelo crea la capacidad del Sistema de gestión de recursos humanos (HRMS) para ofrecer servicios de transacción en lugares distintos a aquellos en los que se toman las decisiones pertinentes. Lo mismo ocurre con otras funciones administrativas, como los servicios financieros, contempladas en estos nuevos sistemas de información. Por tanto, se prevé que el Centro de Servicios Compartidos tramite transacciones administrativas que cumplan los criterios siguientes:

- a) volumen elevado;
- b) carácter rutinario;
- c) basados en normas acordadas y documentadas y procedimientos uniformes;
- d) de baja importancia estratégica;
- e) ubicación independiente.

76. Estos criterios son aplicables a las transacciones que se realizan en los sectores de los recursos humanos, viajes, finanzas y compras. Entre los procesos concretos que cumplen estos criterios, cabe señalar la prestación de servicios de personal, anticipos de viajes, reclamaciones de gastos de viajes, diarios, cartas de acuerdo, cuentas por pagar, algunas transacciones administrativas de compras, procesos de inventario, y servicios de asistencia al usuario. Estos procesos se realizan actualmente en dependencias del Servicio de Apoyo a la Gestión (AFDS), la Dirección de Finanzas (AFF) y la Dirección de Servicios Administrativos (AFS) en la Sede, y en las Dependencias de Apoyo a la Gestión de las oficinas regionales.

Medidas para garantizar la calidad del servicio

77. Será necesario aplicar medidas que mantengan la calidad del servicio y ofrezcan plena transparencia y responsabilidad para los niveles de servicios, incrementando a la vez la eficiencia de los servicios prestados. Para que la prestación de servicios tenga un nivel de calidad garantizado, se colocará en la Sede un centro de coordinación que se encargará de garantizar la calidad de los servicios en todo el mundo. El personal de los CSC externos a la Sede rendirá informes a este núcleo.

78. Se prestará servicios de las dependencias del Centro a los departamentos de la Organización con un nivel de calidad determinado, establecido en los acuerdos oficiales de nivel de servicios. De esta forma se garantizará la claridad y transparencia respecto de los niveles de los servicios que ha de proporcionar el CSC. Se apoyará esto con servicios de asistencia al usuario, situados en las mismas instalaciones que la tramitación de las transacciones principales, y con una retroinformación a los iniciadores sobre el progreso de las transacciones.

79. Por consiguiente, se considera necesario que el Centro de Servicios Compartidos y su servicio al usuario estén situados en una zona horaria similar a la de la mayoría del personal que genera transacciones, y que el personal de servicio al usuario domine los idiomas de trabajo del personal al que apoyan. Sobre esta base y tras examinar si tener un Centro de Servicios Compartidos en un único lugar o en varios lugares, la Organización va a optar por una estructura de varios centros, como se explica a continuación, ya que las oficinas de la FAO se extienden por varios continentes y zonas horarias.

Agrupación y ubicación de los servicios del Centro de Servicios Compartidos

80. Teniendo en cuenta las necesidades arriba expuestas, la Organización propone que se traslade la labor realizada en la Sede a lugares de menor costo, asignando los trabajos a oficinas regionales sobre la base de consideraciones relacionadas con la zona horaria. Se estudió también la posibilidad de que la tramitación administrativa de las transacciones que se realiza en la Sede se dividiera entre las oficinas regionales, ya sea por departamentos o bien por funciones. Ninguna de estas dos soluciones fue considerada óptima, ya que ambas adolecen de inconvenientes importantes en términos de diferencias horarias entre el Centro de Servicios Compartidos y los principales clientes, no se consiguen economías de escala y existen riesgos de un tratamiento no uniforme de los procesos.

81. La solución preferida para la aplicación exige trasladar la tramitación administrativa de transacciones que se realiza en la Sede a una Oficina Regional con costos inferiores de personal, una zona horaria similar, buenos conocimientos de los idiomas de trabajo de la Sede, buenas instalaciones e infraestructura fiable de tecnología de información y comunicaciones. Teniendo en cuenta la propuesta descrita en la *Sección V* de trasladar la Oficina Regional para Europa y Asia Central a Budapest y las condiciones favorables para dicho traslado que ofrecía el Gobierno de Hungría, se ha considerado Budapest como lugar más adecuado para la tramitación administrativa de las transacciones al servicio de la Sede. Habría sido una alternativa transferir dichas funciones a las instalaciones de las Oficinas Regionales de Bangkok y Santiago, entre las que se incluyen el traslado de algunos funcionarios profesionales del CSC a dichas localidades.

82. La dependencia principal del Centro de Servicios Compartidos de Budapest desempeñaría funciones de CSC para la Sede y para las regiones de África y de África del Norte y Cercano Oriente. Absorbería también parte de la labor de la Sede, especialmente la de la dependencia encargada de las Cuentas por pagar en AFF, y la tramitación de transacciones administrativas de compras y funciones de inventario, que actualmente se realizan en la AFS. Las Oficinas Regionales de Accra y El Cairo prestarán servicios de responsable de presupuesto solamente a su personal y a las Oficinas Subregionales situadas en sus instalaciones.

83. Debido a las zonas horarias completamente diferentes de las Oficinas Regionales de Bangkok y Santiago, el Centro de Servicios Compartidos no puede prestar fácilmente servicios a las oficinas de otras regiones. Basándose en los conocimientos técnicos ya disponibles en tales oficinas, se prevé que se establecerán otras dependencias del CSC en la RLC y la RAP para desempeñar toda la gama de funciones de servicios compartidos para sus respectivas regiones, incluidas las Representaciones de la FAO y las Oficina Subregionales.

84. Por consiguiente, la solución óptima sería establecer un Centro de Servicios Compartidos consistente en un centro de coordinación en la Sede de Roma y tres lugares principales de tramitación en tres oficinas regionales (Budapest, Santiago y Bangkok).

85. Resumiendo, esta solución tiene las ventajas siguientes:

- a) *Reducción los costos unitarios*: un factor muy importante que se tuvo en cuenta al determinar los emplazamientos de los nuevos centros fue la gran diferencia en los costos del personal de servicios generales en las distintas ubicaciones de la FAO. Las operaciones que se realizan desde la Sede y en las tres ubicaciones de Budapest, Santiago y Bangkok son eficaces en función del costo.
- b) *Nivel de servicios*: la solución del centro de coordinación en la Sede y tres Centros de Servicios Compartidos ofrece una cobertura completa de la zona horaria para las operaciones mundiales de la FAO, a la vez que los administradores y el personal que debe utilizar los servicios del CSC pueden mantener en gran medida sus propios horarios de oficina. No hay ninguna diferencia horaria entre Budapest y la Sede, lo que significa que, además de una prestación plenamente sincronizada del servicio al personal de la Sede, se facilita el enlace entre el Centro de Budapest y el centro en la Sede, así como con las direcciones sustantivas del departamento AF. Los gastos de viaje, cuando sean necesarios, se reducen también al mínimo.
- c) *Infraestructura*: los tres Centros de Servicios Compartidos se benefician de buenas comunicaciones locales y servicios de infraestructura de TI, lo que es esencial para apoyar los procesos administrativos de transacciones electrónicas de la FAO.
- d) *Agrupamiento*: cualquier amplia dispersión de las actividades de tramitación de las transacciones daría lugar a antieconomías de escala, por lo que el Centro de Servicios Compartidos debe agrupar funciones de tramitación de transacciones similares o conexas a fin de conseguir economías. Habrá un número significativo de miembros del personal del Centro de Servicios Compartidos en Budapest. Esta concentración asegura la realización de economías de escala, tanto ahora como en el futuro, reduciendo la fragmentación de los servicios entre los emplazamientos geográficos que implicaría la distribución de la carga de trabajo de la Sede entre numerosas oficinas regionales.

Reducciones estimadas de los costos basadas en los puestos

86. Además, la aplicación del flujo de trabajo del sistema de gestión de los recursos humanos (HRMS) de Oracle y la funcionalidad del autoservicio simplificarán los procesos y permitirán obtener los productos con un costo menor. La reducción del tamaño de las oficinas regionales que implican las propuestas de reforma influirá también en el número del personal necesario para realizar los servicios auxiliares: conductores, archivadores, jardineros, etc. Esta reducción no se incluye en el ámbito de la actividad del Centro de Servicios Compartidos, por lo que no se tiene en cuenta aquí.

87. Algunos aspectos de la propuesta incluyen la transferencia de una cantidad considerable de trabajo derivado de transacciones de alto volumen, de un lugar con costos elevados (Roma) a lugares con bajos costos: Budapest, Santiago y Bangkok. En el *Cuadro 4* se resumen los traslados de puestos en toda la Organización.

Cuadro 4. Traslados de puestos en relación con la aplicación plena del CSC

Ubicación / Dependencia		Puestos (suprimidos) / creados		Cambio neto
Sede		Profesionales	Servicios Generales	
	AFD		-51	-51
	AFF	-5	-6	-11
	AFS	-2	-8	-10
Oficinas regionales				
	Accra	-1	-12	-13
	El Cairo	-1	-6	-7
	Bangkok		2	2
	Santiago		3	3
	Budapest	8	64	72
Cambio neto		-1	-14	-15

88. La propuesta implica una reducción general de 14 puestos de servicios generales, con una reducción de 7 puestos de profesionales y 64 de servicios generales en la Sede, 1 puesto de profesional y 12 de servicios generales en la RAF, y 1 de profesional y 6 de servicios generales en la RNE. Exigirá la creación de 8 puestos de profesional y 64 de servicios generales en Budapest, 3 puestos de servicios generales en Santiago y 2 de servicios generales en Bangkok.

89. Con ello, esta propuesta genera economías por eficiencia de 4 millones de dólares EE.UU. al año. Permite también absorber el trabajo de servicios comunes de la RAF y RNE en sectores de prestación de servicios de personal y tramitación de viajes, al tiempo que se dejan recursos de personal suficientes en estas dos oficinas regionales para realizar las actuales funciones de iniciador de transacciones y responsable de presupuesto.

90. Los tres elementos de las medidas para conseguir economías por eficiencia pueden expresarse también en términos de economías en costes de puestos, de la forma siguiente:

- a) *Simplificación de los procesos* – incluida en la reducción general de 13 puestos de servicios generales es una reducción neta de 10 puestos en la prestación de servicios de personal como consecuencia de la eficiencia en la tramitación derivada de la aplicación del flujo de trabajo del HRMS de Oracle y la funcionalidad del autoservicio. Gracias a la automatización del flujo de transacciones, la Organización estima actualmente que necesitará unos 45 puestos de servicios generales en la prestación de servicios de personal en Budapest/Roma, en lugar de los actuales 55 existentes en Roma/RAF/RNE;
- b) *agrupamiento de funciones análogas* – El nuevo Centro de Servicios Compartidos mantiene en un lugar único la mayor parte de la tramitación que se realiza actualmente en la Sede, uniendo esto con los volúmenes de trabajo de la RNE y la RAF, y asegura que las nuevas funciones de AFF y AFS se desempeñen también desde un lugar único para conseguir que se realicen plenamente las economías de escala; y
- c) *reducción de los costos unitarios* – el punto medio de la escala de sueldos de los servicios generales en Budapest es el 32 % del de Roma, en Santiago es el 59 % de Roma, en Bangkok es el 43 % de Roma, en El Cairo es el 24 % de Roma y en Accra es el 19 % de Roma.

91. Sintetizando, la respuesta de la Organización a la decisión de la Conferencia sobre la simplificación y el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos incluye elementos de procesos de simplificación tales como la introducción de la funcionalidad de autoservicio y el flujo de trabajo electrónico; la agrupación de funciones análogas del CSC de la Sede y las Dependencias de Apoyo a la Gestión (MSU) de la RAF y RNE para conseguir economías de escala; y la reducción de los costos unitarios trasladando tareas a un lugar de costos inferiores, lo que permite conseguir economías presupuestarias de 4 millones de dólares EE.UU. al año. La introducción del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (HRMM) en 2007 ofrecerá nuevas oportunidades de simplificar y de economizar costos mediante la racionalización de las funciones de prestación de servicios entre la AFH, el CSC y las MSU Regionales. Además, la experiencia demuestra que cabe esperar nuevos ahorros por eficiencia en futuros bienios, después de la introducción de nuevos sistemas, a medida que se asienten los nuevos procesos. Por ejemplo, desde que, hace cinco años, se estableció el Servicio de Apoyo a la Gestión, se han conseguido nuevos ahorros gracias a una mayor eficiencia y cabe esperar un fenómeno análogo con el Centro de Servicios Compartidos, a medida que se establezcan gradualmente los nuevos sistemas, procedimientos y flujos de trabajo.

Planteamiento por fases

92. Para establecer plenamente el Centro de Servicios Compartidos, se considera necesario aplicar un planteamiento por fases a lo largo de los años 2007, 2008 y 2009, principalmente por tres razones:

- a) *Limitaciones de los sistemas y procesos*: de modo que la aplicación de los sistemas electrónicos podrá completarse durante 2006 y 2007;
- b) *infraestructura y capacitación*: de modo que se pueda proceder según un plan ordenado, incluyendo la disponibilidad de instalaciones y equipo adecuados para la capacitación previa y posterior a la ejecución, a fin de poder afrontar los riesgos adecuadamente; y
- c) *consecuencias para el personal*: de modo que la aplicación reduzca al mínimo los efectos adversos en el personal.

93. Se examina a continuación cada una de estas consideraciones.

a) *Limitaciones de los sistemas y procesos*

94. La aplicación plena de los sistemas electrónicos, que se está llevando a cabo actualmente, es la condición previa indispensable para el establecimiento de un Centro de Servicios Compartidos que funcione plenamente y para conseguir las economías que se pretenden. Los sistemas más importantes son los siguientes:

95. HRMS – como se ha recordado ya, la introducción del nuevo sistema de gestión de los recursos humanos HRMS, prevista para el final de 2006 simplificará muchos procesos en la gestión de los dichos recursos. No obstante, como ocurre con todo sistema nuevo importante, los nuevos procedimientos exigirán un período de transformación y cambio. Sería prudente dejar un “período de asentamiento” antes de adoptar un nuevo modelo basado en los procedimientos del HRMS, lo que retrasaría hasta la segunda mitad de 2007 el despliegue de la nueva estructura del CSC para los procesos de recursos humanos.

96. HRMM – la introducción del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos depende del despliegue del HRMS, por lo que la implantación y utilización plenas del Modelo se realizarán progresivamente en 2007. Por consiguiente, no es probable que se produzca hasta la segunda mitad de 2007 la fusión de los procesos administrativos sobre recursos humanos, que actualmente se realizan en el SSC, las MSU y la AFH, y la canalización de los servicios de apoyo sobre recursos humanos.

97. Expedientes de personal electrónicos – la actual fuente principal de expedientes y correspondencia del personal es en papel. La capacidad para separar los trámites administrativos

de la fuente de solicitud de tramitaciones depende de una utilización de la tramitación electrónica de documentos mayor que la existente actualmente en la FAO. Se ha incluido un proyecto para conseguir esto en el servicio de Gastos de Capital y se espera la plena aplicación de mejores instalaciones para el final de 2007.

98. Plena tramitación electrónica – como algunas transacciones requieren la intervención de muchas funciones (p. ej., en el pago de gastos de viajes intervienen elementos de personal, viajes y finanzas), es indispensable que el flujo de trabajo desde el iniciador hasta cada una de estas funciones se haga de forma plenamente electrónica. Además, habrá que introducir un nuevo programa informático de elaboración electrónica para poder transmitir electrónicamente los documentos originales de la Sede (facturas, gastos de viaje) a un lugar remoto para su tramitación. El flujo de trabajo desde el iniciador a cada uno de los lugares que ejecutan las funciones de viajes, personal y finanzas se convierte en electrónico.

99. Nuevo sistema de viajes – se proyecta establecer para el final de 2007 un nuevo sistema de viajes basado en Internet y, tras la introducción de este nuevo sistema, la Organización podrá aplicar un modelo de tramitación de viajes más descentralizado.

100. Además de las limitaciones citadas, hay que reconocer que la introducción del HRMS y los sistemas de nómina, junto con el HRMM y los sistemas de viajes, representan importantes incrementos de la carga de trabajo dentro del Departamento AF en una época en que el departamento lucha por cumplir su mandato en medio de graves restricciones presupuestarias. La capacidad del departamento para introducir nuevas disposiciones de apoyo con pocos riesgos exige que se enfoque la introducción de forma evolutiva y no revolucionaria.

b) Infraestructura y capacitación

101. Habrá que contar con instalaciones adecuadas. En el contexto del traslado de la Oficina Regional para Europa a Budapest, se están celebrando conversaciones con el Gobierno húngaro y se están determinando las condiciones para proporcionar más espacio de oficina en el caso de que hubiera que ampliar notablemente las operaciones de la FAO en Budapest como consecuencia del establecimiento de una dependencia del Centro de Servicios Compartidos.

102. Es evidente que se necesitará contratar a mucho personal de servicios generales y habrá que apoyar esto con un importante programa de capacitación y con cesiones de personal experimentado del Departamento AF a Budapest para la transferencia de conocimientos. Además de la actividad de contratación, la Organización intentará activamente destinar en condiciones locales al personal de servicios generales que deseara trasladarse a Budapest.

103. Habría que proporcionar infraestructura de telecomunicaciones y técnica para Budapest a fin de poder utilizar plenamente el autoservicio y el sistema de gestión de los documentos, así como para garantizar la comunicación eficaz con los proveedores de servicios administrativos.

c) Consecuencias para el personal

104. El requisito de reducir al mínimo las consecuencias sociales para el actual personal del CSC es un factor decisivo para la aplicación por fases del Centro de Servicios Compartidos. Se afrontará esto, entre otras cosas, por medio de la eliminación natural, ya que muchos miembros del personal alcanzarán la jubilación obligatoria y anticipada en la Organización y, por consiguiente, habrá una mayor rotación del personal. Además, la Organización tratará de redistribuir el personal, volver a contratar a personal de servicios generales en condiciones locales en la nueva ubicación regional y acordar rescisiones de contratos cuando fuera necesario.

105. Esta propuesta implica una notable redistribución del personal de servicios generales existente en la Sede, principalmente en el AFDS, pero también en la AFF y la AFS. Cabe esperar que, dentro de los próximos 3 años, aumente la eliminación natural del personal de servicios generales en la Organización. Durante el período 2007-2009 dejarán la Organización 82 personas de servicios generales que trabajan en la Sede, como consecuencia de haber alcanzado la jubilación obligatoria o debido a dimisiones que se conocen ya, y el enfoque propuesto por fases

contribuirá a que el proceso de redistribución sea más fácil. En el pasado las direcciones técnicas han elegido en numerosas ocasiones personal del CSC para cubrir puestos vacantes que no desempeñaban funciones técnicas. Se prevé que continuará este proceso a medida que surjan vacantes en toda la Sede. Se apoyará la reasignación del personal afectado con un programa activo de recalificación.

106. La aplicación por fases del CSC mitigará también los gastos que hay que realizar de una sola vez para establecerlo.

D. NUEVO MODELO OPERATIVO PARA LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS

Responsabilidad y relaciones

107. En mayo de 2006, se presentó al Comité del Programa una Nota Informativa sobre las *Responsabilidades y las relaciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas contempladas por la reforma*⁶. El Comité quedó a la espera de nuevas aclaraciones sobre el marco de las relaciones, especialmente sobre las líneas de presentación de informes, las cuales se resumen a continuación y se describen más en detalle en el *Anexo 3*. Se basan en amplias consultas dentro de la Secretaría con el fin de describir y especificar más en concreto las responsabilidades de las diferentes instancias de la estructura orgánica de la Organización.

108. La división de responsabilidades entre la Sede y cada una de las estructuras descentralizadas (oficinas en los países, subregionales y regionales) se basa firmemente en prioridades señaladas en cada nivel de la estructura y prevé dos tipos de vínculos entre dependencias o funcionarios:

- Líneas jerárquicas tradicionales de mando; y
- Directrices sobre las funciones (y, en el otro extremo, cumplimiento de las mismas), para garantizar la calidad técnica, la coherencia y el apoyo a la aplicación eficaz de las políticas y procedimiento de toda la Organización.

109. El nuevo modelo operativo para los lugares descentralizados implica una red de oficinas externas que responda mejor a las necesidades, por medio de: 1) oficinas regionales, con funcionarios técnicos que trabajen en la línea de mando de su dirección correspondiente en la Sede, centrandos los esfuerzos en responder a las prioridades regionales; 2) oficinas subregionales situadas estratégicamente, que trabajen por medio de equipos multidisciplinarios integrados por oficiales técnicos subregionales y representantes de la FAO, así como equipos multidisciplinarios albergados en las instalaciones de las oficinas regionales. El tiempo de los oficiales técnicos se dividirá entre las contribuciones a las entidades programáticas sustantivas (alrededor del 50 %) y la asistencia técnica a los países o a sus organizaciones intergubernamentales (alrededor del 50 %); los Representantes de la FAO trabajarán un 30 % de su tiempo como miembros de los equipos multidisciplinarios, bajo el mando del Representante Subregional y bajo la supervisión operativa de la unidad central pertinente; 3) oficinas en los países centradas en las prioridades acordadas con el gobierno y los equipos de las Naciones Unidas en los países por medio de los procesos del MANUD y el MPNPM, mientras que los Representantes de la FAO dedicarán por término medio hasta un 30 % de su tiempo a las actividades del equipo multidisciplinario.

110. Por consiguiente, el nuevo modelo operativo: i) concentrará las prioridades de todas las instancias de la estructura descentralizada; ii) aclarará las líneas de mando y las directrices sobre las funciones y responsabilidades; iii) mejorará la coordinación entre las respectivas instancias prestando más atención a las prioridades descentralizadas, la gestión de los conocimientos y los mecanismos para garantizar la calidad técnica de los programas y proyectos en todo el mundo. Se apoyan los cambios con apropiados incentivos presupuestarios de gestión de los recursos humanos para facilitar la cooperación y el trabajo en equipo.

⁶ PC 95/INF/7.

111. En el *Anexo 3* se ofrecen algunos ejemplos de disposiciones de coordinación. Uno de los mecanismos propuestos es un equipo de gestión regional (RMT), encabezado por el Representante Regional e integrado por los Coordinadores Subregionales de la región (que participan por medio de conferencias por vídeo o audio, según sea necesario), el cual se reuniría periódicamente para examinar cuestiones programáticas y administrativas urgentes. Como las Oficinas Subregionales forman parte de la Oficinal Regional, el Representante Regional es el principal responsable en relación con las estructuras regionales de la FAO y una de las tareas más importantes del RMT es incrementar al máximo las sinergias entre las oficinas descentralizadas que trabajan en la región.

Personal de los equipos multidisciplinarios

112. Para las cinco oficinas subregionales afectadas por la primera fase de reforma aprobada por la Conferencia, el PLP revisado 2006-07 incluía hipótesis relacionadas con su posible dotación de personal, utilizando como punto de partida un modelo uniformado de siete puestos (sustantivos) de profesionales internacionales, que se ocuparan de los sectores de: sanidad/producción animal; producción/protección vegetal; pesca; actividades forestales; tierras y aguas; políticas; e inversiones. No obstante, esto quedaba sujeto a otros ajustes para tener en cuenta condiciones específicas del lugar, cuando estuviera justificado. El Comité del Programa subrayó la necesidad de aclarar mejor la combinación de capacidades técnicas dentro de los equipos multidisciplinarios que se crearían durante el año 2006.

113. Después de los períodos de sesiones de mayo de los Comités, el establecimiento de las cinco oficinas pasó a sus fases finales, lo que exige –además de acuerdos firmes con los países anfitriones y la disponibilidad de instalaciones adecuadas, como se ha indicado antes– parámetros más exactos para cubrir los puestos dentro de los equipos multidisciplinarios, es decir, en lo relativo a su número, grados y atribuciones.

114. Se celebraron amplias consultas al efecto con los departamentos técnicos interesados y la Oficina Regional. Las funciones de coordinador subregional han de encomendarse a uno de los miembros del equipo, además de la labor técnica que deberá realizar, ya que las limitaciones presupuestarias no permiten crear puestos separados para ello. Aun no siendo la situación ideal, unas mayores asignaciones para cuestiones distintas de las de personal le permitiría realizar tareas de gestión y representación además de sus tareas de tipo técnico.

115. Se introdujo un ajuste a la norma citada en lo relativo al número de puestos sustantivos de profesionales en cada equipo multidisciplinario, basándose en las diferencias en la cobertura de países de cada subregión (véase el *Cuadro 3*). Por lo tanto, mientras las oficinas subregionales para África Central y Asia Central mantuvieron la asignación original de siete puestos (incluido el coordinador), teniendo en cuenta su menor cobertura, a las de las demás subregiones se concedió un número mayor de puestos (hasta nueve).

116. Teniendo en cuenta que, independientemente de los lugares geográficos, son bastante homogéneos los elementos de la labor relacionada con las políticas y el apoyo a la inversión, los correspondientes puestos tienen atribuciones relativamente similares en los cinco equipos multidisciplinarios. No obstante, también en este caso, teniendo en cuenta la probabilidad de mayores necesidades en África Austral y Occidental, se asignaron a los correspondientes equipos multidisciplinarios dos puestos de política.

117. Es posible que los demás puestos sustantivos centren su atención en determinados aspectos: la importancia de ocuparse de la sanidad animal, por ejemplo la tripanosomiasis y la fauna y flora silvestres (además de la ordenación forestal) en África Central; mayor atención a la producción ganadera, especialmente en pequeños rebaños, y a la pesca continental en África Oriental; una especialización en cuestiones hidrológicas para el puesto de tierras y aguas, y especialización en conservación para el puesto forestal en África Austral; etc. Dada la frecuencia de las crisis alimentarias en la subregión de África Austral, se ha reforzado el equipo multidisciplinario de su oficina con un oficial de alimentación y nutrición.

118. Hay que destacar que una característica común de todos los equipos multidisciplinarios (los aprobados y propuestos para el futuro – véase más adelante la *Sección V*) es la disponibilidad de asignaciones superiores a la media para recursos no correspondientes a la plantilla, precisamente con objeto de dar a los equipos la debida flexibilidad para conseguir personas con especialidades no disponibles entre el personal permanente.

Contribuciones sustantivas de las diferentes instancias al Programa de Labores

119. Todas las instancias geográficas de la estructura (incluida la Sede) han de prestar servicios directos a los Miembros o apoyar el programa de campo, generalmente en el ámbito de las denominadas entidades de servicios técnicos (ST). No obstante, el Comité del Programa consideró que se necesitaban más aclaraciones en relación con la expectativa de los miembros de que el personal técnico de las oficinas regionales y los equipos multidisciplinarios de las oficinas subregionales (en su caso, un promedio del 50 % de su tiempo) han de contribuir a la ejecución de las entidades programáticas pertinentes bajo la dirección del departamento o dirección competente de la Sede.

120. Por ello, se ofrecen a continuación dos ejemplos concretos en el contexto de la primera fase aprobada de las reformas: la Oficina Regional para África de Accra (RAF) y la Oficina Subregional para África Central que se va a establecer en Libreville, Gabón (SCE).

121. Esta información sobre contribuciones sustantivas debe considerarse en relación con entidades y programas específicos (basándose en la estructura y contenido de los programas que figuran en el PLP revisado 2006-07, como se describe claramente en la formulación detallada de las entidades programáticas que puede verse en el sitio web de la FAO: www.fao.org/pwb/2007/). No obstante, para indicar de forma incluso más concreta la integración necesaria entre las distintas instancias, las descripciones siguientes se presentan por principales departamentos competentes de la Sede (sobre la base de la estructura actual).

122. De conformidad con los procedimientos establecidos, los departamentos y direcciones de la Sede ejercen plena responsabilidad en la planificación de las entidades, es decir, calculando también las asignaciones de tiempo de personal en los lugares descentralizados, según proceda. Las pautas para la asignación del tiempo del personal sustantivo en una oficina regional son muy similares a las de la Sede, lo mismo que el promedio del 50 % del tiempo de los equipos multidisciplinarios.

Oficina Regional para África

123. La Oficina Regional reconfigurada para África incluye puestos sustantivos que se ocupan de las disciplinas siguientes: alimentación y nutrición, fomento de aguas, agroindustrias e infraestructura, protección de cultivos y sanidad animal (destacado de AG); pesca y acuicultura (FI); actividad forestal (FO); economía y sistemas alimentarios – SICIAV⁷ y estadísticas (ES); género y desarrollo (SD) y política, 2 puestos (TC). Es distinta de la antes mencionada Oficina Subregional para África Occidental hospedada en las mismas instalaciones y que funcionará rápidamente. Las actividades que han de realizarse bajo la dirección de los distintos departamentos se indican a continuación.

a) Departamento AG

124. La labor relacionada con la sanidad animal se dedicará primordialmente a apoyar el Programa contra la tripanosomiasis africana (PTA), incluyendo reuniones de los Coordinadores del Grupo Asesor sobre el PTA y de 37 oficiales de enlace en los países encargados de la mosca tsetse y la tripanosomiasis. Se garantizaría la participación en las reuniones anuales del Comité Ejecutivo del ISCTRC⁸. Después de la iniciación por la Unión Africana de la Campaña Panafricana de erradicación de la mosca tse tse y de la tripanosomiasis (PATTEC) en 2000, la

⁷ Sistemas de información y cartografía sobre la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad.

⁸ Consejo Científico Internacional para la Investigación y Lucha contra la Tripanosomiasis (ISTRIC).

RAF continuaría actuando como canal para el apoyo técnico a la PATTEC en África Occidental. Se realizaría un seguimiento periódico de la evolución regional en relación con las enfermedades transfronterizas de los animales, especialmente las de carácter emergente y zoonótico y que tienen repercusiones en la inocuidad de los alimentos. Los insumos citados se relacionan sobre todo con las entidades programáticas 2CP05: EMPRES⁹ y 2DA01: *Inocuidad de los productos alimenticios de origen animal*.

125. El oficial destacado de la AGP¹⁰ encargado de la protección de cultivos se ocuparía en primer término de la aplicación de la CIPF y de las correspondientes Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF) y sus efectos en la regulación del traslado de plantas y productos vegetales (entidad 2CP01). Se facilitaría asesoramiento técnico a los Miembros acerca del Manejo Integrado de Plagas (2CP04) y el manejo de plaguicidas, especialmente en relación con el Convenio de Rotterdam (2CP02). Se mantendrían vínculos estrechos con organizaciones regionales que se ocupan de la protección fitosanitaria, asuntos de cuarentena e investigaciones y capacitación sobre protección vegetal, a fin de promover la utilización efectiva de las normas, directrices y programas específicos de protección fitosanitaria.

126. Los insumos en relación con la nutrición y el control alimentario incluirían: la preparación y organización de reuniones técnicas y de política, incluyendo las del Comité Coordinador (Codex) FAO/OMS para África; la colaboración con las estructuras regionales de la OMS en la aplicación de las recomendaciones de la Conferencia Regional FAO/OMS sobre inocuidad de los alimentos para África (octubre de 2005), por ejemplo, la iniciación y coordinación de programas de seguimiento y evaluación de la contaminación de los alimentos en la región y la aplicación de las normas, directrices y recomendaciones del Codex. El personal de la RAF apoyaría el desarrollo de una estrategia completa de nutrición para la Región Africana (p. ej., dedicando atención a la conferencia de la ECOWAS¹¹ de septiembre de 2006). Además se facilitarían las respuestas a solicitudes de asistencia por medio de la actualización de los planes de acción nacionales para una alimentación y nutrición seguras.

127. El oficial de la AGL¹² destacado contribuiría a las siguientes actividades en la entidad 2KA01: *Utilización eficiente, calidad y conservación del agua para usos agrícolas*: el intercambio de experiencia sobre reformas de política e institucionales relacionadas con el agua: la difusión de las prácticas mejores sobre sistemas hidrológicos transfronterizos y los correspondientes marcos legislativos/institucionales, por medio de redes apropiadas; el desarrollo de módulos de capacitación para oficiales superiores sobre la formulación y aplicación de políticas relacionadas con la agricultura en situaciones de cuencas hidrográficas y acuíferos transfronterizos; materiales para fomentar la utilización eficiente, calidad y conservación del agua para usos agrícolas. En el ámbito de 2KA06: *Políticas, planificación y gestión de sistemas integrados de tierras, agua y producción*, los insumos se orientarían a la planificación y gestión sostenible de humedales, a la gestión del aprovechamiento de la tierra y utilización de fertilizantes, a los aspectos de política de la mejora de la gestión de tierras secas de secano en contextos regionales específicos y, más en general, a la aplicación de estrategias y adopción de decisiones relacionadas con la ordenación integrada de recursos naturales y la rehabilitación de tierras degradadas. En 2KP02: *Gestión del conocimiento, sistemas de información, bases de datos y estadísticas sobre tierras y aguas*, los insumos se relacionarían con la actualización periódica de los conocimientos sobre cuestiones de tierras y aguas; informes periódicos sobre la situación de los recursos de tierras y aguas en la región y asegurar la interrelación con iniciativas regionales vinculadas a las principales convenciones de las Naciones Unidas.

⁹ Sistema de prevención de emergencia de las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas (EMPRES).

¹⁰ Dirección de Producción y Protección Vegetal (AGP).

¹¹ Comunidad Económica de los Estados del África Occidental.

¹² Dirección de Fomento de Tierras y Aguas (AGL).

128. En el Programa 2M, el personal destacado de la AGS¹³ se encargaría del desarrollo de industrias y empresas del sector agrícola y la comercialización, así como de las correspondientes necesidades de infraestructura. Esto consistiría en: 1) la evaluación continua de las necesidades de creación de capacidad y el apoyo a la difusión de información, prestando atención especial a la comercialización agrícola, las finanzas rurales, los ingresos y medios de subsistencia de los pequeños agricultores, el desarrollo de empresas agrarias, los sistemas de gestión y garantía de la calidad e inocuidad, vínculos empresariales y cadenas de valor, tecnologías que añaden valor y mecanización; 2) la preparación conjunta (con la Sede) de documentos técnicos y materiales de capacitación e información, unida al respaldo técnico a los proyectos de campo; 3) contactos con otras organizaciones, asociaciones y empresas del sector privado dedicadas a empresas agrarias, agroindustrias e infraestructura rural y redes oficiosas para el intercambio de información, enseñanzas aprendidas y buenas prácticas. Una parte considerable del trabajo del personal consistirá en proporcionar servicios técnicos a los Estados Miembros, en paralelo con los recursos distintos de las de personal para garantizar un nivel satisfactorio de dichos servicios.

b) Departamento Forestal

129. El especialista forestal, que es el Secretario de la Comisión Forestal y de la Flora y Fauna Silvestres para África, contribuiría en particular a: la entidad 2EP03: *Centro de conocimiento y comunicación sobre silvicultura*, coordinando todas las redes forestales de la región y preparando perfiles forestales por países; 2EP05: *Refuerzo de la capacidad relativa a las políticas, las instituciones y la participación en materia de ordenación y conservación de bosques*, principalmente en lo relativo al asesoramiento sobre la preparación y ejecución de programas forestales nacionales; y también en relación con los procesos forestales internacionales que tienen consecuencias para la región (2EP06). Se garantizaría el apoyo a numerosas reuniones sobre cuestiones técnicas, institucionales y de gestión pública en relación con la actividad forestal en África. Es de esperar que se presten servicios de apoyo técnico a los miembros, especialmente en el contexto de la NEPAD¹⁴.

c) Departamento de Pesca

130. La aportación del puesto relacionado con la pesca encajaría en las entidades siguientes: 2HP01 *Suministro de información y estadísticas sobre la pesca*, ayudando a recoger y compilar información estadística sobre la pesca y la acuicultura; 2HP04: *Análisis socioeconómico mundial*, abarcando perspectivas regionales según sea necesario; 2HS02: *Promoción y fortalecimiento de los órganos y acuerdos pesqueros y acuícolas regionales*, prestando servicios de Secretaría a los órganos pesqueros regionales y mediante la identificación de las cuestiones que han de plantearse en dichos foros; 2JA02: *Canalización del SCV*¹⁵, promoviendo políticas eficaces para combatir la pesca ilegal mediante la mejora del SCV en los ámbitos nacional, subregional y regional; y en la aplicación general del Código de Conducta para la Pesca Responsable (2HA02).

131. Se proporcionarán insumos similares con respecto a la acuicultura, los cuales exigirán un sólido componente de apoyo técnico a los países y respaldo a las actividades de campo para afrontar aspectos específicos del desarrollo de la acuicultura en la región africana. El titular actúa como Secretario del Comité de Pesca Continental para África (CPCA).

d) Departamento de Cooperación Técnica

132. La presencia del departamento TC en la RAF se realiza por medio de dos puestos de política (destacados de la dirección TCA¹⁶). Los titulares contribuirían a varias entidades programáticas dirigidas por la TCA en el Programa 3B del PLP, especialmente: el apoyo

¹³ Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura, AGS.

¹⁴ Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD).

¹⁵ Seguimiento, control y vigilancia (SCV).

¹⁶ Dirección de Asistencia para las Políticas.

relacionado con las políticas a las Organizaciones Regionales de Integración Económica; supervisión y análisis continuos del desarrollo agrícola regional; el aprendizaje de enseñanzas y la difusión de buenas prácticas en la región; la identificación de prioridades regionales en cuestiones de política y el apoyo conceptual para la formulación de marcos de prioridades nacionales a plazo medio, según sea necesario.

133. En el contexto de África, estos oficiales de políticas centrarían debidamente su atención en las principales iniciativas regionales, tales como el Programa General de Desarrollo de la Agricultura en África (CAADP) de la NEPAD, incluyendo la identificación, formulación, evaluación y respaldo de programas y proyectos de cooperación regional, así como la ejecución del propio programa de campo de la FAO en la región.

e) Departamento Económico y Social

134. El departamento ES supervisaría tres puestos en la RAF. Un economista (destacado de la ESC¹⁷) que contribuiría a la labor general de la ESC relacionada con: la recopilación de información sobre productos básicos y mercados; identificación de prioridades y preocupaciones regionales en los sectores del comercio y la comercialización; apoyo a proyectos, sobre todo al proyecto de certificación que se está realizando en África Occidental; y la organización y preparación de reuniones y talleres, incluso sobre creación de capacidad en relación con el comercio. Estos insumos se suministrarían en el ámbito de la mayor parte de las entidades dirigidas por la ESC en el Programa 3C, a saber, 3CA02 (negociaciones comerciales multilaterales), 3CPO6 (análisis y evaluaciones del mercado) y 3CPO7 (análisis de las cuestiones relativas a la globalización y el comercio respecto de los mercados agrícolas). En la entidad 3HP05, se asegurarían conexiones eficaces entre el SMIA centrado en Roma y las correspondientes oficinas subregionales y oficinas de la FAO en los países (interactuando con las instituciones que facilitan información decisiva para el seguimiento de la seguridad alimentaria y la alerta temprana).

135. El oficial del SICIIV mantendría vínculos estrechos con las seis direcciones relacionadas con la entidad del SICIIV (3BA01), así como con el personal del TC en la región. Entre otras tareas, el oficial ayudaría a las autoridades nacionales a mejorar el conocimiento de la magnitud, incidencia y causas de la inseguridad alimentaria y promovería análisis intersectoriales de datos e información sobre seguridad alimentaria y nutrición. En el Programa 3D, el estadístico regional, entre otras cosas: i) proporcionaría servicios de secretaría a la Comisión de Estadísticas Agrícolas para África (AFCAS); ii) facilitaría la ampliación del ámbito de CountrySTAT para mejorar la cobertura y calidad de los datos de FAOSTAT; y iii) apoyaría la creación de capacidad en relación con el levantamiento de encuestas y censos.

f) Departamento de Desarrollo Sostenible

136. En el Programa 3F, el oficial de género y desarrollo se ocuparía tanto de los efectos de las enfermedades humanas en la productividad agrícola como de la seguridad alimentaria en los hogares (teniendo en cuenta la incidencia del problema del VIH/SIDA en la región) y las cuestiones de igualdad de género y equidad social. Se proporcionarían a los miembros servicios de asesoramiento sobre políticas, asistencia técnica, creación de capacidad y capacitación, especialmente para incorporar los aspectos de género y equidad social en las políticas, programas y proyectos. Se analizarían las dificultades causadas por el VIH/SIDA y otras enfermedades humanas en la producción agrícola.

Oficina Subregional para el África Central

137. El equipo multidisciplinario estaría integrado por siete oficiales, uno de los cuales actuaría también como Coordinador Subregional. Las contribuciones que se prevé aportarán a entidades dirigidas desde la Sede (hasta un 50 % de su tiempo, en promedio) pueden describirse como sigue.

¹⁷ Dirección de Productos Básicos y Comercio (ESC).

138. El oficial que se ocupa de producción y sanidad animal se dedicaría principalmente a las entidades: 2BA02: *Producción ganadera sostenible* y 2BA03: *Ordenación de los recursos zoogenéticos*, ayudando especialmente en: el diseño de programas nacionales y subregionales de desarrollo ganadero, incluyendo los relacionados con una mejor utilización y conservación de los recursos zoogenéticos; medidas de lucha y erradicación contra las enfermedades de los animales que limitan la productividad de los rebaños y hatos; reuniones técnicas, consultas de expertos, seminarios y cursos de capacitación en materias de producción animal y salud de los rebaños; presentación de informes sobre problemas prioritarios de la ganadería en la subregión.

139. El oficial de fomento de tierras y aguas proporcionaría insumos similares a los arriba descritos a nivel regional para la contraparte en la RAF, a saber, actividades centradas en la entidad 2KA01: *Utilización eficiente, calidad y conservación del agua para usos agrícolas* y 2KA06: *Políticas, planificación y gestión de sistemas integrados de producción, tierras y aguas*. Estos insumos se relacionarían sobre todo con: materiales de capacitación, directrices y seminarios sobre el control del agua en la explotación agrícola; tecnologías y metodologías para la planificación y la ordenación sostenible de tierras húmedas; instrumentos y mecanismos para que los usuarios de los recursos compartan beneficios y costos en cuencas hidrográficas rurales; talleres sobre la introducción y adaptación de métodos de agricultura de conservación en la subregión.

140. Además de las entidades de servicios técnicos en apoyo directo a los Miembros y al programa de campo, el oficial de producción y protección de cultivos contribuiría sobre todo a tres entidades dirigidas por la AGP, a saber 2AA06: *Sistemas de producción de cultivos – biodiversidad, diversificación e intensificación sostenible*, 2CP02: *Reducción de los riesgos de los plaguicidas* y 2CP04: *EMPRES*. El funcionario prestaría apoyo a las redes subregionales sobre conocimientos temáticos integradas por especialistas en cuestiones de protección vegetal y en los problemas planteados por las plagas vegetales transfronterizas. Se facilitarían insumos para la organización de reuniones, conferencias y seminarios y para examinar y evaluar periódicamente los actuales programas de producción y protección vegetal en la región.

141. Con respecto a la actividad forestal, hay que señalar que la subregión es particularmente rica en recursos. Por lo tanto, el oficial forestal centrará sus esfuerzos en prestar asesoramiento a los países sobre la evaluación y ordenación sostenible de dichos recursos, incluyendo también la prevención de la extracción maderera ilegal y de la caza furtiva de animales silvestres. Se analizarán las necesidades de creación de capacidad, así como los resultados en la ejecución de los programas forestales nacionales, especialmente para tener en cuenta los efectos de varias iniciativas forestales adoptadas en África Central, como la COMIFAC, la CEFDAC¹⁸ y la Asociación de la Cuenca del Congo.

142. En cuanto a las actividades pesqueras, el titular del puesto actuaría también como Coordinador Subregional y desempeñaría funciones de gestión, a la vez que se prevé también el suministro de insumos técnicos en relación con las entidades 2HA02 (*Aplicación del Código de Conducta*), 2HP01 (*Información y estadísticas pesqueras*) y 2HP04 (*Análisis socioeconómico mundial sobre la pesca y la acuicultura*).

143. Los dos puestos relacionados con las políticas y el apoyo a la inversión complementarían la prestación de servicios regionales. El funcionario encargado de las políticas apoyaría la labor del personal de la TCA en la Sede y en la RAF dentro de la perspectiva subregional, es decir, dando prioridad a: el apoyo relacionado con las políticas que se presta a las organizaciones subregionales de integración económica, como la Comunidad Económica y Monetaria del África Central; el seguimiento y análisis de la información subregional y nacional; y la prestación de asistencia para los marcos de prioridades nacionales a plazo medio en los países de la subregión. El oficial de inversiones dirigiría las misiones de formulación, supervisión y examen del

¹⁸ Comisión de Bosques del África Central (COMIFAC); Conférence sur les écosystèmes de forêts denses d'Afrique centrale (CEFDAC)

programa de inversiones o participaría en ellas, en nombre de las diversas instituciones financieras internacionales (IFI) a las que prestan servicios las entidades mundiales dirigidas por la TCI; el Banco Mundial (3AS01); las otras organizaciones con Sede en Roma (PMA, FIDA) (3AS12); el Banco Africano de Desarrollo y otros bancos y organizaciones bilaterales (3AS14). Contribuiría también a la creación de capacidad en el país en materia de planificación y programación de las inversiones (3AS16).

E. CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN SOBRE LA TCPR APROBADA POR LA CONFERENCIA

144. Aunque en la precedente *Sección II* se ha tratado de las relaciones entre las reformas en curso en la FAO y las iniciativas de reforma más amplia de todo el sistema de las Naciones Unidas, es pertinente recordar que la Conferencia de la FAO, en su último período de sesiones, aprobó también la Resolución 13/2005. En efecto, la Conferencia pidió al Director General que adopte las medidas apropiadas para aplicar la Resolución 59/250 de la Asamblea General (sobre la *Revisión Trienal Amplia de la Política Relativa a las Actividades Operaciones para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas - TCPR*)¹⁹, y que se presente a la Conferencia, en su 34º período de sesiones, un informe provisional sobre su aplicación. En espera de la presentación de este último informe a la Conferencia, sería útil que los Comités y el Consejo tomaran nota de la siguiente información resumida.

145. Se han establecido un Comité de Supervisión al nivel de Subdirectores Generales y un Grupo de Trabajo Interdepartamental (GTI) al nivel de oficiales superiores, para dirigir la adopción de medidas y la preparación del informe que deberá presentarse a la Conferencia de la FAO en 2007. El GTI ha completado (junio de 2006) el primer examen de las realizaciones y la situación de la Organización con respecto a lo que se pide en la Resolución 13/2005. Aunque las disposiciones de la TCPR no se dirigen directamente a los organismos especializados, sino a los fondos y programas de las Naciones Unidas, el examen ha aplicado en texto, *mutatis mutandis*, a las condiciones de la FAO.

146. Mediante su participación como miembro en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la FAO se ha asociado a toda la gama de actividades que se realizan en el sistema de las Naciones Unidas en relación con la aplicación de la TCPR. En el ámbito de los países, cabe tomar nota de que la cooperación de la FAO con el sistema de las Naciones Unidas está organizada con arreglo a las modalidades siguientes:

- a) Los Representantes de la FAO reciben instrucciones para que participen activamente en el equipo de las Naciones Unidas en el país bajo al dirección del Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Aunque la FAO no tiene recursos para realizar programas de muchos años en los países (como pueden realizarse con fondos de las Naciones Unidas), los Representantes de la FAO contribuyen a la preparación de las CCA²⁰ y los MANUD. En algunos casos, han asumido la función de liderazgo en grupos temáticos relacionados con el desarrollo agrícola/rural y la seguridad alimentaria, con el apoyo de las direcciones técnicas de la Sede. Los Representantes de la FAO pueden actuar también como Coordinadores Residentes en ausencia del titular. Los marcos de prioridades nacionales a plazo medio se están vinculando progresivamente con los correspondientes procesos de planificación

¹⁹ La Resolución 59/250 incluye los capítulos: II sobre la financiación de las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas; III sobre la creación de capacidad; IV sobre los costos de transacción y la eficacia; V sobre la coherencia, eficacia y pertinencia de las actividades operacionales para el desarrollo; VI sobre la capacidad del Sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países; VII sobre la evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo; VIII sobre las dimensiones regionales; IX sobre la cooperación Sur-Sur y el desarrollo de capacidades nacionales; X sobre las cuestiones de género; XI sobre la transición del socorro al desarrollo; y XII sobre el seguimiento.

²⁰ Evaluación común sobre los países (CCA).

nacional y se han experimentado en varios países desde 2005. Implican un esfuerzo conjunto con los gobiernos interesados para establecer prioridades y centrar claramente el apoyo de la FAO. Estos marcos apoyarán el diálogo de los equipos de las Naciones Unidas en los países con el país anfitrión en la preparación de los MANUD, desde la perspectiva del mandato de la FAO.

- b) Por medio de los equipos multidisciplinarios de la FAO establecidos a nivel subregional, los equipos de las Naciones Unidas en los países tendrán más acceso a conocimientos técnicos relacionados con el sector de la alimentación y la agricultura, a lo que contribuirán también la mayor disponibilidad de recursos no correspondientes a la plantilla existente en las representaciones de la FAO y el recurso al fondo del TCP, que autoriza a las representaciones a aprobar hasta 200 000 dólares EE.UU. de fondos del TCP, especialmente para aportar insumos a los procesos y actividades relacionados con las evaluaciones comunes en los países, los MANUD y/o los DELP.
- c) La FAO trata de adherirse a mecanismos de servicios comunes cuando son más eficaces en función del costo y es probable que contribuyan más que los acuerdos individuales a mejorar la ejecución del programa y la gestión administrativa general. Como otros muchos organismos especializados, la FAO se beneficia frecuentemente de instalaciones facilitadas gratuitamente por el gobierno, situadas principalmente en los Ministerios de Agricultura, lo cual facilita, entre otras cosas, la creación de capacidad del personal e instituciones de contraparte. La política de la FAO en relación con las instalaciones para las oficinas en los países sigue estando guiada por consideraciones de rentabilidad y actualmente la Organización participa en acuerdos e instalaciones comunes en 21 países.

147. Otras cuestiones incluidas en la TCPR, como la creación de capacidad, el género, la Cooperación Sur-Sur, el enfoque regional y la transición del socorro al desarrollo, son objeto de alta prioridad dentro de la FAO y se ocupan de ellas direcciones dedicadas específicamente (SDW²¹ o TCE), programas específicos (p. ej., el Programa 3A) e iniciativas como la Cooperación Sur-Sur en el marco del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA).

148. Entre las siguientes medidas previstas en la aplicación de la Resolución figuran la supervisión estrecha de la participación e intervención de la FAO en los equipos de las Naciones Unidas en los países, sus contribuciones a las actividades de las evaluaciones comunes en los países y sus aportaciones a los esfuerzos de todo sistema de las Naciones Unidas en relación con la movilización de los recursos. La participación en oficinas conjuntas o instalaciones comunes dependerá de los progresos que se logren en posibles experiencias que se realizan en países seleccionados.

F. COSTOS DE TRANSICIÓN

149. Los costos no recurrentes de transición que se deriven de la aplicación de la primera fase de reformas (es decir, las aprobadas por la Conferencia) se estimaron en 15 millones de dólares EE.UU. en el PLP Revisado para 2006-07. Esta estimación se ha actualizado y confirmado sobre la base del análisis del principal factor causal dentro de las tres principales esferas de acción de la Organización, que se describen a continuación: simplificación y economías por eficiencia; cambio estructural en curso; y efectos del presupuesto de crecimiento nominal próximo a cero para el bienio. En espera de las medidas adicionales que adopten los Estados Miembros para proporcionar apoyo extrapresupuestario, se resumen también a continuación las fuentes de financiación externa e interna para sufragar estos costos.

²¹ Dirección de Género y Población (SDW).

*Simplificación y economías por eficiencia***a) *Entrada en funciones del Centro de Servicios Compartidos (CSC)***

150. En el PLP Revisado para 2006-07 se preveía que habrían de adoptarse medidas adicionales para reducir los costos en relación con el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos. Como se ha descrito en la *Sección III C*, se está procediendo según un plan escalonado a la entrada en funciones de dicho Centro en muchas ubicaciones. El enfoque preferido prevé la creación de un nuevo centro (o nudo) de tramitación en Budapest junto con los centros de tramitación reconfigurados en Santiago y Bangkok. Los tres nodos serían administrados por un centro de coordinación ubicado en la sede. Continuarían manteniéndose, si bien algo reducidas con respecto a las actuales, las estructuras administrativas de Accra y El Cairo.

151. Se realizarían gastos no recurrentes asociados con la plena entrada en funciones del CSC, que incluirá, según proceda, los relativos a satisfacer las necesidades de instalaciones adecuadas, telecomunicaciones e infraestructura técnica; traslado o cese en el servicio de personal; y contratación y capacitación de personal local, que se respaldará destacando de Roma a personal experimentado o actual del CSC. El enfoque preferido de crear un nudo de tramitación en Budapest ofrece la ventaja financiera adicional de unos costos inferiores de transferencia de personal profesional (que de lo contrario se transferiría a Bangkok o a Santiago en la hipótesis alternativa del establecimiento del CSC) y la voluntad del Gobierno húngaro de sufragar estos costos.

152. Los gastos no recurrentes que habrán de realizarse durante 2009 ascenderían a 3,4 millones de dólares EE.UU., de los cuales 1,6 millones serían para capacitación. Habría que gastar 2,2 millones de dólares EE.UU. en el bienio 2006-07. El Gobierno de Hungría, a reserva de que se concluyan los procedimientos de aprobación internos para dar efecto a un acuerdo que se estaba negociando y planificando para su firma en octubre de 2006, está considerando la posibilidad de proporcionar o sufragar los siguientes costos no recurrentes para el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC): el espacio de oficina requerido; el equipo necesario (incluida la tecnología de información y ordenadores) y mobiliario; y, tal como se ha indicado anteriormente, los costos de transferencia de personal internacional, por un valor total máximo de 1,1 millones de dólares EE.UU. Además, acordó en principio compartir los gastos de funcionamiento anuales del CSC.

b) *Simplificación y fortalecimiento de los procesos de gestión*

153. Los costos no recurrentes que entrañan la simplificación y el fortalecimiento de los procesos de gestión, incluida la delegación de facultades, se calculan en unos 1,5 millones de dólares EE.UU. para sufragar la actualización de los manuales administrativo y operativo de la Organización, la ejecución de nuevas disposiciones bancarias, la mejora de los programas informáticos relacionados con el modelo de gestión y las comunicaciones. Se sufragarían básicamente con cargo a las consignaciones previstas en el marco del Capítulo 8: Gastos de capital (que superan en 4,5 millones de dólares EE.UU. los presentados a la Conferencia de 2005), utilizando fondos no programados que de lo contrario se habrían transferido al ejercicio de 2008-09. Otros 1,3 millones de dólares EE.UU. están relacionados con los costos de ceses en el servicio, traslados y capacitación del personal, como consecuencia de los cambios introducidos en los procedimientos de gestión (de los cuales 0,5 millones de dólares EE.UU. para capacitación).

154. También dentro de este rubro se calcula una reducción neta de 21 puestos en la Sede a nivel de director y superiores realizada en el PLP Revisado, con el fin de conseguir una estructura de gestión 'más plana' (es decir, menos estratificada) en la sede. Muchos de tales puestos estaban vacantes como consecuencia de medidas administrativas adoptadas deliberadamente y casi todos sus titulares fueron identificados para su redistribución a otras asignaciones. Gracias a estas medidas se consiguieron reducciones en los gastos bienales por un monto de 9,1 millones de dólares EE.UU. (incluyendo los correspondientes puestos de personal de apoyo), fondos que se

redistribuyeron en el PLP Revisado de 2006-07. Los costos no recurrentes del cese en el servicio del personal incluidos en este rubro se han calculado en 0,5 millones de dólares EE.UU.

Cambio estructural en curso

a) Estructura en la Sede

155. Los costos no recurrentes relacionados con los cambios aprobados en la estructura orgánica de la sede, son insignificantes. El costo no recurrente de la capacitación para la actualización y recalificación del personal afectado se estima en 0,4 millones de dólares EE.UU.

b) Lugares descentralizados (véase la precedente Sección III.B)

156. Se estima que se necesitarán 0,8 millones dólares EE.UU. para proporcionar la infraestructura física necesaria en las oficinas de los países, incluyendo los sistemas de tecnología de la información. Los costos no recurrentes para cumplir los requisitos de seguridad de las NMSO en las nuevas oficinas de los países ascenderían a 0,6 millones dólares EE.UU. Se estiman en 0,4 millones dólares EE.UU. los costos del cese en el servicio del personal que ocupaba los puestos suprimidos en las oficinas de los países como consecuencia de su reestructuración, incluidos los derivados tras asignar profesionales de contratación nacional²² para realizar funciones administrativas.

157. Varias categorías diferentes de personal – especialmente Representantes de la FAO y el personal que ha de ser redistribuido en los equipos multidisciplinarios subregionales de África y Asia Central – necesitarán una capacitación intensiva no recurrente para su recalificación. Se han elaborado módulos de capacitación sobre políticas y estrategias para el desarrollo agrícola y rural; la inversión agrícola; y la mejora de la competencia de los Representantes de la FAO. Se prevé impartir asimismo capacitación a todos los nuevos profesionales de contratación nacional y los funcionarios administrativos. El costo total no recurrente de la capacitación en el bienio se estima en 1,3 millones de dólares EE.UU. para los Representantes de la FAO y 0,3 millones de dólares EE.UU. para las Oficinas Subregionales.

158. El establecimiento de tres oficinas subregionales en nuevas ubicaciones (África Central, África oriental y Asia central) dará lugar al gasto no recurrente de 0,6 millones de dólares EE.UU. para el traslado del personal profesional. Las inversiones físicas para dotar a las nuevas oficinas con vehículos, equipo de oficina, mobiliario y mejoras para cumplir las exigencias de seguridad de la NMSO, por valor de 2,0 millones de dólares EE.UU. serán sufragados por los países anfitriones.

²² Cabe advertir que la utilización de profesionales de contratación nacional para el desempeño de funciones administrativas relacionadas con las actividades de las oficinas descentralizadas están en plena consonancia con las directrices de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en cuanto a tareas de esta categoría de personal.

Efectos del crecimiento nominal casi cero del presupuesto

159. La cuantía de los gastos no recurrentes dependerá claramente de la cuantía del presupuesto aprobado, ya que la necesidad de hacer reducciones efectivas en bienios sucesivos obliga a la Organización a eliminar puestos de personal. Los costos no recurrentes de la rescisión del nombramiento del personal de servicios generales cuyos puestos fueron suprimidos en todo el mundo a causa de la reducción del presupuesto aprobado para 2006-07 se estiman en 2,1 millones de dólares EE.UU., con arreglo a las disposiciones del manual de la FAO.

160. En el *Cuadro 5* que figura a continuación se resumen los gastos no recurrentes por factor causal y los beneficios que se derivan para la Organización de las medidas adoptadas en la ejecución del PLP Revisado. Se indican asimismo las fuentes de apoyo financiero externo.

Cuadro 5. Resumen de los gastos no recurrentes, los beneficios y el apoyo financiero externo para las reformas ya aprobadas

Factor causal	Estimación de gastos no recurrentes (millones \$EE.UU.)	Beneficios derivados de las medidas [y del apoyo financiero externo]
Centro de Servicios Compartidos	3,4	Ahorro de 4 millones de dólares EE.UU. por año (frente a un objetivo de 3,5 millones de dólares EE.UU. por año previstos en la Conferencia de 2005) y prestación de servicios más eficientes en respuesta directa a orientaciones de los órganos rectores. [Unos 1,1 millones de dólares EE.UU. serían sufragados por el Gobierno de Hungría para el espacio de oficinas requerido, el equipo necesario (incluida la tecnología de información y los ordenadores) así como el mobiliario y los costos de transferencia del personal internacional. Además, acordó en principio compartir los gastos anuales de funcionamiento del CSC.]
Simplificación y fortalecimiento de los procesos de gestión	3,3	La simplificación administrativa permite reorientar recursos hacia la labor sustantiva y facilita una cultura de habilitación. La eliminación de 21 puestos de Director y correspondientes puestos de servicios generales libera 9,1 millones de dólares EE.UU. en el PLP Revisado. Por otra parte, la eliminación de niveles en la estructura de gestión agiliza los procesos de adopción de decisiones.
Reestructuración de la Sede	0,4	Mejor agrupación de los conocimientos técnicos, facilitando sinergias en la ejecución del programa
Reorganización de las FAOR	3,1	Mayor capacidad para responder a las necesidades de los países y unificar los objetivos y la acción en toda la Organización.
Reforma de las RO/SRO	2,9	Mayor capacidad para apoyar la acción de los países y a nivel subregional y regional. Ulteriores progresos hacia la plena capilaridad de la Organización. [La negociación de acuerdos con países anfitriones incluye contribuciones en especie, consistentes en mobiliario, TI, instalaciones que cumplen las NMSO, etc., por un valor equivalente a 2 millones de dólares EE.UU. De hecho, estos gobiernos anfitriones proporcionarán también funcionarios técnicos jóvenes y personal de apoyo por un valor aproximado de 6 millones de dólares EE.UU. por bienio y han prometido asistencia en efectivo y en especie para los gastos de funcionamiento, por un valor equivalente a 1,8 millones de dólares EE.UU. por bienio.]
Reducción debida al crecimiento nominal próximo a cero del presupuesto	2,1	Reducción de gastos no recurrentes para cumplir la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto aprobado.
Total	15,2	

Financiación de gastos de transición no recurrentes

161. La transformación orgánica registrada en el pasado y que se está realizando en todo el sistema de las Naciones Unidas, en el sector público y en el sector privado, ha implicado la realización de gastos no recurrentes. Para una organización especializada de las Naciones Unidas, las posibilidades de sufragarlos consisten fundamentalmente en utilizar recursos internos y reservas o financiación externa.
162. La capacidad para sufragar internamente los gastos de transición no recurrentes se reduce en parte a causa de la cuantía del presupuesto, debido, por ejemplo, a que se dispone de menos oportunidades para redistribuir al personal en puestos disponibles. Se están adoptando medidas precautorias para afrontar los efectos de los cambios y en particular las limitaciones de un presupuesto de crecimiento nominal próximo a cero, según lo previsto en el PLP Revisado. Se está haciendo todo lo posible para redistribuir al personal en los puestos vacantes disponibles en la Organización y se está controlando atentamente la contratación externa.
163. Los costos de la rescisión de nombramientos se adeudarían al Fondo de pagos por cese en el servicio, con lo que se evitarían las consecuencias adversas para la ejecución del programa de labores de 2006-07. Si bien se dispone de financiación para tales fines, la falta de reposición de fondos empeoraría la situación financiera general de la Organización.
164. La capacidad general de una Organización para absorber gastos no recurrentes depende también en último término de la generosidad de sus Miembros. Se han negociado condiciones favorables con los gobiernos anfitriones interesados, que incluyen contribuciones a los gastos no recurrentes, tales como la facilitación de locales que cumplen las NMSO de las Naciones Unidas, así como el suministro de equipo de oficina. De hecho, estos gobiernos anfitriones han prometido asistencia en efectivo y en especie para los gastos de funcionamiento, por un valor equivalente a 1,8 millones de dólares EE.UU. por bienio. Además, proporcionarán funcionarios técnicos jóvenes y personal de apoyo por un valor aproximado de 6 millones de dólares EE.UU. por bienio.
165. Algunos Estados Miembros han indicado su deseo de responder al llamamiento del Director General de que contribuyan oportunamente al proceso de reforma en curso, a la luz de las propuestas que se presenten al Consejo en noviembre, después del examen que realizarán los Comités del Programa y de Finanzas en septiembre de 2006.
166. En el *Cuadro 6* se resumen las fuentes de financiación para sufragar estos costos, en espera de las medidas adicionales que adopten los Estados Miembros para proporcionar apoyo extrapresupuestario.

Cuadro 6: Resumen de la financiación de costos no recurrentes relacionados con las reformas aprobadas por la Conferencia

Descripción	Cuantía de la financiación (millones \$EE.UU.)
Contribuciones de países anfitriones para locales que cumplen las NMSO, equipo, vehículos y otros costos (financiación externa)	3,1
Cobertura de los costos de cese en el servicio del personal con cargo al Fondo de pagos por cese en el servicio (de las reservas)	4,4
Financiación de los costos de capacitación con cargo al presupuesto de capacitación del Programa Ordinario, incluso con cargo a los ingresos por concepto de gastos de apoyo (fuente interna de financiación)	3,2
Financiación con cargo al Capítulo 8: Gastos de capital, de gastos no recurrentes para simplificación y fortalecimiento de los procesos de gestión (fuente interna de financiación)	1,2
Financiación con cargo a los ahorros que derivan de las vacantes de personal en toda la Organización y de consignaciones distintas de las de personal de las oficinas regionales y subregionales (fuente interna de financiación)	3,3
Total	15,2

167. Si bien en el *Cuadro 6* anterior se presenta un plan de financiación seguro para sufragar los costos no recurrentes de la aplicación de las reformas ya aprobadas por la Conferencia, las contribuciones extrapresupuestarias adicionales que proporcionen los Estados Miembros para cubrir parte de estos costos facilitarían en gran medida el proceso y reforzaría los sectores prioritarios.

IV. MEDIDAS ADOPTADAS EN VIRTUD DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTOR GENERAL

168. Como se indica en el *Anexo 1*, la Conferencia, en su 33º período de sesiones: “*respalda la simplificación de los procedimientos administrativos y financieros con objeto de conseguir mayores aumentos de la eficiencia y mejorar la política de recursos humanos y la gestión de éstos*”. En esta sección se exponen los correspondientes logros y planes en el marco para la consecución de economías que se articuló en el Programa de Labores y Presupuesto Revisado para 2006-07, el cual incluye cinco principios primordiales:

- **abierto a todas las posibilidades:** no deberá excluirse ninguna actividad;
- **enfoque de habilitación y rendición de cuentas:** los responsables de la gestión deberían establecer sus propios objetivos y ser responsables de la ejecución y presentar informes de los resultados;
- **delegación de facultades:** determinando los niveles apropiados de delegación y control interno;
- **asignación de costos:** una estrategia eficaz de establecimiento de precios para medir mejor los gastos y una mayor colaboración interdisciplinaria;
- **autoevaluación:** que habrá que realizarse para todos los programas, aplicando criterios y procedimientos comunes.

169. La búsqueda de oportunidades para simplificar los procesos administrativos, incluida la delegación de autoridad, y la aplicación de las medidas señaladas son tareas continuas de alta prioridad que la Organización está realizando desde hace varios bienios. El Comité de Finanzas, al examinar la cuestión en su período de sesiones de mayo de 2006, acogió favorablemente los esfuerzos realizados para elevar al máximo las economías por eficiencia y aumentos de productividad, así como las nuevas medidas adoptadas para reducir los costos, y tomó nota de las sustanciales reducciones conseguidas desde 1994 en la dotación general de personal de la Dirección de Finanzas (32 %), la Dirección de Gestión de Recursos Humanos (55 %) y la Dirección de Servicios Administrativos (49 %).

170. Como se indica en el PLP revisado, en la segunda parte de 2005, se estableció un Grupo de Trabajo Interdepartamental sobre simplificación de procedimientos administrativos y delegación de autoridad (GTI sobre Simplificación y Delegaciones) para determinar otras posibles eficiencias y esto ha acelerado los progresos. El GTI ha analizado y confirmado numerosas iniciativas de simplificación de procesos, algunas de las cuales se describen a continuación. La mayor parte de las medidas indicadas a continuación se centran en la labor del Departamento de Administración y Finanzas, pero se reconoce que la búsqueda de eficiencia y las iniciativas de simplificación deben estar abiertas a todas las posibilidades, de forma que no quede excluida ninguna de las actividades de la Organización. El Director General ha dado instrucciones al GTI para que continúe su labor y haga nuevas recomendaciones sobre simplificación y delegaciones de facultades. A medida que continúa recogiendo y examinando propuestas, el GTI colaborará más con los departamentos técnicos y los usuarios de muchos procesos administrativos, con vistas de ir más a fondo en la búsqueda de economías por eficiencia y aumentos de productividad en la Organización.

A. DELEGACIÓN DE FACULTADES

171. En mayo de 2006, en el Boletín del 2006/19 se daban detalles sobre 31 delegaciones de facultades de la Oficina del Director General a los Subdirectores Generales y Directores.

172. Se han realizado también otras delegaciones de facultades, tales como las efectuadas en los Representantes de la FAO, con respecto a los compromisos relativos al fondo del TCP, y la delegación de mayores facultades para las compras en las Representaciones Regionales y Subregionales que necesiten ese aumento de facultades y dispongan de la capacidad administrativa. Se han concedido aumentos de delegaciones a los jefes de departamentos para la aprobación de Cartas de Acuerdo y, a los responsables de presupuesto, para la adquisición de equipo, suministros y servicios mediante pedidos de bajo valor. Se han delegado facultades en los Coordinadores Subregionales y Representantes de la FAO para contratar a personal local de servicios generales, siguiendo directrices detalladas. Se ha aumentado la delegación al Director de Sistemas de Información y Tecnología (AFI) para aprobar la compra de equipos y programas informáticos no normales de tecnología de la información.

173. En abril de 2006, se pidió a los jefes de los departamentos y oficinas independientes que delegaran facultades para el seguimiento de los presupuestos y la consiguiente aprobación de gastos en niveles más bajos de la cadena administrativa, desde los jefes de departamento a otros directores, a fin de simplificar los mecanismos internos de aprobación en sectores como las compras, las Cartas de Acuerdo, la contratación de recursos humanos que no son de plantilla y los viajes.

B. MEJORAS EN LOS PROCESOS Y SISTEMAS

174. El GTI sobre Simplificación y Delegaciones formuló también 55 propuestas sobre posibilidades de simplificar los procedimientos administrativos, las cuales se han aplicado o se están planteando. Las recomendaciones que se han aplicado ya son: i) normas revisadas sobre el empleo de Personal Nacional de Proyectos; ii) la ampliación de la utilización de pedidos locales; iii) la utilización de acuerdos de compras de larga duración; iv) la introducción de Cuentas en

Efectivo Operacionales para apoyar actividades en lugares donde no hay servicios bancarios; v) la utilización de la funcionalidad estándar del sistema para tramitar transacciones de pago de personal de Conferencia y de salario diario; y vi) la introducción de normas revisadas para la asignación de costos y establecimiento de precios internos relativos al personal. Se ha introducido también una metodología revisada para la distribución interna de los ingresos relacionados con los gastos de prestación de servicios a los proyectos.

175. Otras propuestas de simplificación que se están planteando actualmente son la introducción de formularios electrónicos de solicitud de pagos, la racionalización de los métodos de pago en la Sede, la simplificación de los procedimientos para la tramitación de transacciones relacionadas con prestaciones, como los subsidios de educación, y la revisión de las normas que rigen las Cartas de Acuerdo.

176. Muchas de las recomendaciones se están estudiando como parte de la aplicación de los tres siguientes proyectos que fortalecen notablemente el sistema administrativo:

a) Proyecto del sistema de gestión de los recursos humanos (HRMS)

177. Se prevé que al final de 2006 se pondrán en marcha las aplicaciones de HRMS y nómina de Oracle. Su integración en el actual sistema de Oracle para las aplicaciones financieras dará lugar a cambios importantes en las actuales formas de trabajo y en los procedimientos y procesos de todas las transacciones relacionadas con el personal, tales como contratación, nombramientos, prestaciones, capacitación y formación del personal, gestión de las vacaciones y nómina. La aplicación de las 26 recomendaciones sobre simplificación se relaciona directamente con la introducción satisfactoria del nuevo HRMS de Oracle. Se espera que, en la fecha de su introducción, se aplicarán plenamente 17 propuestas y, parcialmente, otras 6, mientras que para otras 3 se requerirán ulteriores trabajos en la fase posterior a la aplicación.

b) Proyecto de sustitución del sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS)

178. El nuevo sistema de contabilidad sobre el terreno va a satisfacer las necesidades en materia de las transacciones relacionadas con el desarrollo y las funciones de gestión financiera de la red mundial de oficinas de representantes y proyectos de la FAO. Se proyecta introducir el sistema durante el primer trimestre de 2007. Como parte de su introducción se aplicarán dos de las propuestas de simplificación relacionadas con la mejora de los procesos de autorización sobre el terreno y los registros de inventario locales.

c) Proyecto de sustitución del sistema de viajes

179. El actual sistema de viajes no está basado en Internet, por lo que no puede extenderse a muchas de las oficinas en los países a las que se van a delegar facultades relacionadas con los viajes. Tales oficinas tienen que solicitar actualmente a la Sede o a las oficinas regionales que tramiten los viajes en su nombre. Durante 2007, la Organización tiene intención de desarrollar un nuevo sistema de viajes basado en Internet que simplificará notablemente la tramitación de las transacciones, incluso en sectores como el pago y la recuperación de los anticipos de viajes y la liquidación de reclamaciones de gastos de viajes. La aplicación de cuatro de las propuestas de simplificación, relacionadas con eficiencias en la planificación de los viajes y la aprobación y tramitación de los anticipos y reclamaciones, está relacionada directamente con la introducción de este sistema.

180. Dos recomendaciones requieren un estudio ulterior (la tramitación de diarios de presupuestos para proyectos extrapresupuestarios y la normalización de las disposiciones financieras en los acuerdos de proyectos de fondos fiduciarios), mientras que, para otras tres, se necesita financiación suficiente (rastreo y archivo de documentos, base de datos en la Web para las Cartas de Acuerdo y una base de datos para las presentaciones al Comité de Compras).

C. PROGRAMAS DE EMERGENCIA

181. En marzo de 2006, se creó un Grupo de Acción Administrativo para el Programa de Emergencias con el fin de examinar los procedimientos administrativos que se aplican a los proyectos de emergencia y recomendar cambios en los procedimientos actuales, en los casos en que tales cambios permitieran prestar un apoyo administrativo más eficiente y eficaz a dichos proyectos.

182. Uno de los objetivos fundamentales del mencionado grupo de acción era determinar la forma de enmendar los actuales procedimientos administrativos sin poner en peligro la aplicación de un control interno adecuado, a fin de satisfacer mejor las necesidades concretas de los proyectos de emergencias, por ejemplo, la adopción oportuna de medidas.

183. Se formularon diez propuestas relacionadas con las compras, la gestión de los recursos humanos y la administración del efectivo con vistas a proporcionar un mejor apoyo administrativo a los proyectos de emergencias. Cinco de ellas han sido aprobadas/aplicadas y se prepararán proyectos de directrices para las demás.

D. OTRAS MEDIDAS DE SIMPLIFICACIÓN Y EFICIENCIA

184. Como ejemplos de otras mejoras cabe citar, en la Dirección de Finanzas (AFF), un proyecto de dos años para mejorar la calidad de la información bancaria sobre 15 000 proveedores de la FAO, que se ha completado recientemente. Gracias a ello, ha aumentado espectacularmente el número de pagos realizados automáticamente por medio del sistema bancario y evitando la intervención manual (tramitación constante de pagos electrónicos). Se ha conseguido así reducir los recargos bancarios adeudados a la FAO que superaban los 80 000 dólares EE.UU. al año. En 2006 se completará un proyecto similar encaminado a mejorar la calidad de la información bancaria sobre la nómina que aumentará la tasa de tramitación constante de pagos electrónicos mediante transferencias de fondos relacionadas con la nómina, lo cual permitirá reducir aún más los recargos bancarios.

185. Otra mejora se relaciona con un notable aumento de productividad en los tiempos necesarios para la tramitación de las facturas y los pagos, los cuales han disminuido de forma pronunciada a un tiempo normal de tramitación de dos días, gracias a la aplicación de varias otras iniciativas de simplificación, análisis de productos, instrumentos de supervisión y examen analítico.

186. Se está ejecutando otro proyecto para aplicar una nueva estructura bancaria en la Sede, con vistas a mejorar la eficiencia, incrementar la seguridad y reducir aún más los costos de transacción de los servicios bancarios (se espera aplicarla plenamente en 2007). Se prevé que permitirá conseguir economías en los costos unificando las transacciones a través de un banco, incrementando la automatización de los procesos bancarios y eliminando los métodos de pago manuales. Como parte de esta iniciativa, se establecerán nuevos contratos para servicios bancarios de toda la Organización y al por menor, y las aplicaciones financieras y de nómina de Oracle apoyarán la generación de todas las transacciones bancarias. Más adelante durante el bienio, si se pueden encontrar recursos, se reanudará un proyecto análogo para racionalizar la estructura bancaria en las oficinas regionales, que se había interrumpido en 2004 debido a limitaciones presupuestarias.

187. Con respecto a las oficinas descentralizadas, se ha facilitado a las representaciones de la FAO y a los proyectos de campo que utilizan el FAS un servicio que permite importar directamente datos al sistema, eliminando así la entrada de datos manual de los anticipos en efectivo. Se utiliza ahora este dispositivo en quince proyectos importantes y 24 de las mayores representaciones de la FAO y el 85 % de las transacciones realizadas sobre el terreno se cargan en Oracle en menos de 36 horas. Además, el despliegue de los actuales FAS se ha extendido a 17 lugares de grandes proyectos, eliminando la necesidad de tramitar los gastos de transacciones de proyectos en las oficinas de los representantes de la FAO o en la Sede de la FAO. Además, se ha automatizado el proceso de exportación de datos desde las oficinas de los Representantes de la

FAO hasta el sistema Oracle, eliminando la necesidad de intervención manual que existía anteriormente. Gracias a ello se han conseguido notables aumentos de productividad y mejoras en la oportunidad de la información y se han ahorrado recursos en la gestión de la cuenta de anticipos en efectivo, lo que ha permitido reducir en un 75 % los puestos de servicios generales en el Grupo de Contabilidad Centralizada de la Dirección de Finanzas en los últimos cuatro años.

188. La Organización está examinando también la cuestión de la suma global para el pago de los viajes a que tiene derecho el personal, con el fin de tener en cuenta las principales novedades registradas en la industria de los viajes aéreos y ajustar los equivalentes de la suma global para conseguir condiciones más favorables para la Organización.

189. Se siguen evaluando y aplicando otras propuestas, como las relativas a las mejoras en el acceso a los sistemas de gestión, la desvinculación de los anticipos para viajes de las reclamaciones de gastos de viaje, la suma global para los subsidios de educación y la aprobación de consultores. Además, el Centro de Servicios Compartidos podrá aprovechar las oportunidades de simplificación derivadas del empleo del recurso de autoservicio en los sistemas de Oracle y explotar plenamente el flujo de trabajo electrónico y la introducción de la gestión electrónica de los documentos.

E. ACCIÓN CONJUNTA CON ASOCIADOS DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

190. La FAO está cooperando también activamente con el sistema de las Naciones Unidas por medio del Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) para conseguir simplificar y armonizar las normas y procedimientos, sobre todo en los sectores de la seguridad, tecnología de la información, telecomunicaciones, viajes, banca y procedimientos administrativos y financieros, incluidas las políticas de recuperación de costos. La armonización de los sistemas y procedimientos ofrece la posibilidad de prestar servicios de forma más rentable, por lo que la FAO participa plenamente en la Iniciativa Común de las Oficinas que se va a experimentar en Viet Nam.

191. En el sector de las compras, la FAO es miembro activo del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos (IAPWG) que, en su más reciente período de sesiones celebrado en junio de 2006, trató cuestiones como el Plan de Certificación Común de las Naciones Unidas, una base de datos común de proveedores de las Naciones Unidas (UNGM), la compra de vehículos y la función del IAPWG como órgano informante al HLCM. La acción conjunta entre la FAO, el FIDA, y el PMA en relación con la compra de suministro eléctrico en el mercado italiano liberalizado terminó en 2005 con la firma de un contrato competitivo. Se prevén ahorros del orden de 275 000 dólares EE.UU. al año desde 2006 en adelante.

192. A mediados de enero de 2004 se procedió a la contratación externa del entorno del ordenador central del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) de las Naciones Unidas de Ginebra, en el que actualmente se comparten los recursos con aplicaciones de otros organismos de las Naciones Unidas, gracias a lo cual desde 2006 se conseguirán economías del orden de 60 000 dólares EE.UU. al año.

F. MECANISMOS DE INCENTIVOS

193. Como se menciona en los documentos de planificación para 2006-07²³, la Organización desea introducir en todos los departamentos mecanismos de incentivos que ayuden a definir y alcanzar objetivos en materia de eficiencia y mejoras de la productividad cifrados en un 1,0 % – 1,5 % al año. Los gestores necesitarán un entorno financiero estable y un marco bien definido con principios e incentivos claramente expresados, para reexaminar proactivamente las actividades esenciales, incluidas las intersectoriales, a través de una nueva planificación, en lugar de realizar sólo ajustes.

²³ C 2005/3 párr. 109 y PC 95/3 y FC 113/14 párr. 33.

194. Teniendo en cuenta el déficit presupuestario de 38,6 millones dólares EE.UU. en relación con las necesidades de un CRC, los departamentos están examinando críticamente sus esferas de trabajo para asegurarse de que son capaces de ejecutar sus programas con sus asignaciones. En estas condiciones resulta especialmente difícil aplicar mecanismos de incentivos que prevean una ulterior retención de fondos, aunque sea de breve duración. Los mecanismos señalados para su posible aplicación en 2007 son:

- un impuesto por eficiencia, consistente en retener un promedio anual del 1 % de los presupuestos de los departamentos, pero concediendo a los administradores la oportunidad de recuperar una parte o la totalidad de los fondos retenidos sobre la base de las eficiencias sostenibles alcanzadas;
- un fondo de innovación, canalizando, por ejemplo, un 1 % de presupuesto del Programa Ordinario en un fondo con gestión centralizada destinado a financiar formas innovadoras de mejorar la eficiencia o la productividad de la Organización.

V. OTRAS PROPUESTAS DEL DIRECTOR GENERAL

195. Como se describe en la *Sección III*, se han logrado notables progresos desde fines de 2005 en la aplicación progresiva de los cambios en la estructura de la Sede y para poner en marcha, como primera medida, la estructura descentralizada aprobada por la Conferencia para una región y una subregión. En la misma *Sección III* se describen el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos y las propuestas para su entrada en funcionamiento por fases, teniendo plenamente en cuenta la simplificación y el logro de economías en los gastos administrativos.

196. Al afrontar la formulación de otras propuestas, el Director General ha tenido plenamente en cuenta las observaciones formuladas por los Comités del Programa y de Finanzas cuando examinaron el PLP revisado para 2006-07, las opiniones expresadas por las Conferencias Regionales de la FAO en la primera mitad de 2006 y las expectativas generales de los miembros con respecto a la racionalización y coherencia de las disposiciones estructurales. En el período que conducirá al Consejo de noviembre de 2006, se prevé seguir manteniendo el diálogo con los miembros, incluso por medio de presentaciones y seminarios, para facilitar la adopción de una postura informada, tanto dentro de los grupos regionales establecidos como entre todos los miembros.

A. REACCIONES A LAS OBSERVACIONES DE LOS COMITÉS DEL PROGRAMA Y DE FINANZAS

197. Se recuerda que los Comités aprobaron por consenso el Programa de Labores con arreglo a la cuantía del presupuesto para 2006-07, que se articulaba en el nivel de entidades programáticas. Las actuales 186 entidades son bloques de construcción para el programa de trabajo de la FAO, es decir, los medios de articular, por medio de principios de presupuestación basada en los resultados, los objetivos y los logros esperados de cada entidad y, por lo tanto, las prioridades sustantivas de la Organización. Por consiguiente, no se modifica el objetivo principal de las entidades programáticas ya aprobadas por los Comités del Programa y de Finanzas.

198. Sin embargo, como se explica en la *Sección V C*, la supresión propuesta de la Oficina de Seguimiento de la CMA y de Alianzas (OFA) en el Programa 3E: *Alianzas e iniciativas de promoción contra el hambre y la pobreza*, así como las reducciones presupuestarias en el Programa 3J: *Comunicación e información pública*, contribuirán a conseguir economías sustanciales. Estas economías se utilizarían, entre otras cosas, para esferas prioritarias como la CIPF y el Tratado internacional sobre los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura, según lo solicitado por el Comité del Programa.

199. El Comité de Finanzas, por su parte, destacó que no se deberían relajar los controles financieros internos. En realidad, cada sistema de control interno debe tener un responsable y la Administración Superior asume dicha responsabilidad y se encarga de garantizar que exista un sistema de control interno para asegurar el funcionamiento adecuado de los procesos

administrativos y contables, tales como la autorización de transacciones, la prevención y detección de errores, el registro apropiado de las transacciones y la presentación de informes sobre las mismas, la salvaguardia de los activos, etc. Todo ello se ajusta a lo establecido en los Textos Fundamentales, en los que se exige al Director General que establezca y mantenga un sistema eficaz de control interno.

200. El Director General reconoce las funciones fundamentales de la Dirección de Finanzas, la Oficina del Inspector General y el programa de auditoría local en un sistema de control interno que funcione adecuadamente, lo cual es imprescindible para asegurar un marco apropiado de delegación de facultades y rendición de cuentas. Las propuestas de reforma proporcionan recursos para: 1) fortalecer el apoyo administrativo en lugares externos, a través de lo cual, desde el PLP de 2004-05, se han reclasificado 24 puestos de servicios generales transformándolos en puestos de profesionales nacionales; 2) la reasignación de casi 1 millón de dólares EE.UU. por bienio para el programa de auditoría local; y 3) proporcionar otros 340 000 dólares EE.UU. desde el PLP revisado de 2006-07 a la Oficina del Inspector General y 1,1 millones de dólares EE.UU. para reforzar otros mecanismos de control interno en la Dirección de Finanzas.

201. Las asignaciones al nivel de entidades programáticas se indican en el *Anexo 5*.

B. REACCIONES A LAS OPINIONES EXPRESADAS EN LAS CONFERENCIAS REGIONALES

202. En la primera mitad de 2006, se celebraron consultas sobre las nuevas propuestas de reforma por medio de los períodos de sesiones programados de las Conferencias Regionales de la FAO, basándose en un documento distribuido a todas las Conferencias Regionales. Se mantuvieron conversaciones con los Grupos Regionales y con los Miembros individualmente.

203. La Conferencia Regional para África expresó su satisfacción por la primera fase en curso de las reformas, al tiempo que las Conferencias Regionales para América Latina y el Caribe y para el Cercano Oriente confirmaron el fuerte interés existente en sus respectivas zonas geográficas con respecto al fortalecimiento de la presencia de las oficinas externas de la Organización.

204. Atendiendo a esta orientación, se proponen las medidas que se describen a continuación.

Nueva Oficina Subregional para América Central

205. Se establecería una nueva oficina subregional, con el correspondiente equipo multidisciplinario, para satisfacer las necesidades de los países de América Central, en un lugar que habría de determinarse en consulta con los mismos. Desde hace mucho tiempo se espera en la Subregión Centroamericana poder beneficiarse de una presencia más robusta de la FAO, que sea similar a las disposiciones adoptadas para la Subregión del Caribe desde mediados de los años noventa (por medio de la Oficina Subregional en Barbados).

206. En general, las economías de estos países dependen mucho de la agricultura y del comercio de productos agrícolas y sigue habiendo en ellos notables niveles de pobreza en las zonas rurales, lo que exige una considerable asistencia normativa y técnica, así como facilitarles el acceso a información y a las prácticas mejores. Lamentablemente, lo mismo que sus vecinos del Caribe, padecen también con frecuencia catástrofes naturales, que aumentan las dificultades para alcanzar rápidamente los objetivos del desarrollo y la mitigación de la pobreza. La distancia de la Sede de la Oficina Regional entraña costos elevados para el envío de misiones del personal regional a los países, por lo que la presencia de un equipo multidisciplinario en la subregión facilitaría enormemente el acceso a los conocimientos técnicos de la Organización.

Nueva Oficina Subregional para los Países del Golfo

207. Se establecería una nueva oficina regional para los estados miembros del Consejo de Cooperación del Golfo. Se ha mostrado un gran interés por este fortalecimiento de la presencia de

la FAO en la subregión y hay indicaciones de que podrían negociarse condiciones muy favorables en lo relativo a sufragar los costos recurrentes y de funcionamiento de esta oficina.

208. Cabe observar que la combinación de esta nueva oficina subregional, la oficina subregional existente en Túnez, que presta servicios a los países de África del Norte, y el equipo multidisciplinario, que comparte instalaciones con la Oficina Regional de la FAO en El Cairo para atender las necesidades de otros países de la región, haría que la Región del Cercano Oriente estuviera prácticamente a la par con la estructura ya aprobada como parte de la primera fase y que se está introduciendo en la Región de África. El fortalecimiento resultante de la presencia de la FAO en la región facilitaría también los esfuerzos de movilización de recursos (inclusive para la prestación de asistencia entre los mismos países) y la cooperación con una amplia gama de instituciones regionales que trabajan en los sectores del mandato de la FAO.

Reorganización de oficinas regionales existentes

209. Se procederá a la reorganización del personal de las oficinas de Santiago, Bangkok y El Cairo. En efecto, por lo que respecta a los demás países de la región de América Latina y el Caribe, debido en parte a consideraciones presupuestarias, a la región subandina y a los países que colaboran dentro del MERCOSUR se prestaría servicios por medio de un equipo multidisciplinario, que se ubicaría en las instalaciones de la Oficina Regional en Santiago. Dicho equipo multidisciplinario prestaría el mismo tipo de servicios a los países de la región no atendidos por la oficina subregional de Barbados y por la nueva oficina propuesta para América Central. Se podría utilizar así la infraestructura existente en Santiago y reducir al mínimo las consecuencias para el personal. En la Oficina Regional de El Cairo, un equipo multidisciplinario prestaría servicios de forma similar a los países de la subregión oriental del Cercano Oriente.

210. En este mismo orden, aunque tiene valor la idea original de una oficina subregional que abarque los países de la región del Asia meridional cuya población es de unos 1 500 millones de personas, algunas reacciones expresadas en la Conferencia Regional y contactos preliminares indican que la propuesta sería prematura en estas circunstancias. La actual oficina subregional situada en Apia, Samoa, continuaría ciertamente actuando en beneficio de los países de la zona del Pacífico Sur. Por consiguiente, de la misma forma prevista en Santiago, se colocaría en Bangkok un equipo multidisciplinario ampliado que prestara servicios a los países que colaboran con la ASEAN y la SAARC, en espera de que se llegue a acuerdos entre los países interesados para estudiar la posibilidad de establecer otras oficinas subregionales en la región.

C. RACIONALIZACIÓN Y MAYOR COHERENCIA DE LAS DISPOSICIONES ESTRUCTURALES

211. La estructura propuesta de la Sede trata de asegurar que se sitúe la debida combinación de conocimientos técnicos en grupos funcionales que puedan contribuir al logro de los objetivos de la Organización y a la prestación de los servicios necesarios, agrupando a los miembros del personal que trabajan en relación con problemas comunes o estrechamente relacionados entre sí.

212. Por lo tanto, el objetivo principal de las nuevas reformas es mejorar los mecanismos de organización interna para la ejecución de la labor de la Organización. Cabe esperar nuevos ajustes de programas y de la estructura orgánica después de las decisiones a que se llegue en las Naciones Unidas o como consecuencia de orientaciones de la Conferencia de la FAO sobre los resultados de la evaluación externa independiente relacionados con las orientaciones de la Organización a plazo más largo.

213. La estructura instaurada desde el comienzo de 2006 debe ajustarse en parte para conseguir un equilibrio mejor entre los departamentos y fortalecer las sinergias. Tras la decisión de la Conferencia sobre la aplicación progresiva de las reformas y la aprobación del PLP revisado para 2006-07, el siguiente *Cuadro 7* muestra la disparidad entre los actuales departamentos, en términos su relativa plantilla de personal con cargo al Programa Ordinario:

Cuadro 7. PLP revisado para 2006-07 – plantilla de los departamentos de la Sede

	Director y categorías superiores	Profesionales	Personal internacional total	Profesionales de contratación nacional	Servicios generales	Total
AG	19	136	155	0	86	241
FI	10	64	74	0	54	128
FO	10	36	46	0	29	75
SD	9	57	66	0	37	103
ES	13	78	91	0	72	163
TC	19	119	138	0	92	230
GI	6	103	109	0	109	218
AF	15	138	153	4	323	480

N.B. Las cifras incluyen los puestos profesionales destacados a otros lugares: 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de información/promoción (GI) y 4 PCN (AF).

214. Además, la estructura de la Sede no se ajusta todavía plenamente a las importantes nuevas dimensiones inherentes al proceso de reforma en curso e incorporadas en el Programa de Labores aprobado para 2006-07, como se ha resumido más arriba en la *Sección II*, en particular, el establecimiento de la función de la FAO como organización de conocimientos. No apoya todavía plenamente enfoques holísticos de importantes aspectos de política como la gestión y conservación de los recursos naturales y la consecución de beneficios sociales de los mismos que sean proporcionales a las ganancias económicas.

215. De conformidad con las directrices de la Conferencia, la estructura orgánica de la Sede, tal como se propone para su aplicación a comienzos de 2007, a reserva del acuerdo del Consejo, y tal como figura en el organigrama del *Anexo 4*, mantiene el actual total de ocho departamentos.

216. Los cambios principales pueden resumirse como sigue:

- a) el establecimiento de un nuevo departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente (NR), que puede considerarse en parte como sucesor del anterior Departamento de Desarrollo Sostenible (SD);
- b) un Departamento Económico y Social (ES) cuyas responsabilidades reflejen más genuinamente su título (incluyendo una dirección polifacética que se ocupe de aspectos de género, comunicación para el desarrollo y empleo rural), ya que el ES se centraba hasta ahora principalmente en los aspectos económicos del desarrollo agrícola, mientras que, en adelante, se ocuparía también de aspectos sociales fundamentales;
- c) un Departamento AG que incorporara mejor un planteamiento “de la granja a la mesa”, manteniendo en su seno la labor relacionada con las agroindustrias y la infraestructura rural, con arreglo a las opiniones expresadas por muchos Miembros en el sentido de que estos sectores forman parte integrante del planteamiento “de la granja a la mesa”;
- d) la transformación del Departamento de Asuntos Generales e Información (GI) en un nuevo Departamento de Conocimientos y Comunicación (KC), incluyendo la transferencia de algunas actividades de la Oficina de Seguimiento de la CMA y de Alianzas (OFA).

217. Se ofrecen a continuación los detalles sobre los cambios propuestos para todos los departamentos y otras dependencias.

Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor (AG)

218. El Departamento AG dejaría de incluir la anterior Dirección de Fomento de Tierras y Aguas (AGL) que se va a trasladar en su mayor parte al nuevo departamento NR, ya que este último departamento se ocuparía de forma integrada de la gestión de los recursos naturales. No obstante, la Dirección AGP mantendría las actividades relacionadas con la gestión de suelos y los fertilizantes que hasta ahora realizaba la AGL. Con arreglo a las opiniones expresadas por muchos Miembros, las actividades relacionadas con las agroindustrias y la infraestructura rural se mantendrían dentro del departamento para incorporar plenamente el planteamiento “de la granja a la mesa”.

219. Aunque se han previsto diferentes disposiciones desde que comenzó el proceso de reforma, las Direcciones AGA y AGP mantendrían sus actuales estructuras y mandatos. No obstante, se propone establecer un Centro de Gestión de Crisis situado en la oficina del Subdirector General del Departamento AG para ocuparse de las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas, pero también de las crisis relacionadas con la inocuidad de los alimentos de una forma completa. El Centro de Gestión de Crisis que ahora se ocupa de la respuesta de la FAO a la gripe aviar podría servir como bloque de construcción inicial. Por último, este nuevo mecanismo se basaría en sinergias entre departamentos y en las realizaciones del programa EMPRES y constituiría un centro de intercambio de información para el apoyo a los países, por medio de canales tanto bilaterales como multilaterales.

220. El Centro de Gestión de Crisis permitiría a la FAO estar mejor preparada para afrontar y responder más rápidamente a posibles crisis que afecten a toda la cadena alimentaria, es decir, incluyendo las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas y las crisis de inocuidad de los alimentos. Elaboraría y actualizaría periódicamente planes de contingencia, dispositivos logísticos y programas operativos y trataría también de fortalecer los servicios de análisis de datos e información. En períodos de crisis, recurriría al personal de la Dirección TCE y las dependencias pertinentes de AGA, AGP y AGN. Dicho Centro se ajustaría a las tendencias de las estructuras establecidas por las autoridades de los países a nivel nacional y actuaría en el ámbito de marcos acordados de cooperación mundial con organizaciones colaboradoras como la OIE y la OMS.

221. Así pues, el AG comprendería las Direcciones AGA, AGP, AGN y AGS que se ocupan respectivamente de ganadería, cultivos, nutrición y protección del consumidor y agroindustrias e infraestructura rural. Como hasta ahora, la División Mixta FAO/IAEA de Viena (AGE) continuará siendo orgánicamente parte de este Departamento. En cuanto a los asociados externos fundamentales de las Naciones Unidas además del OIEA, cabe señalar en particular que la AGN asegurará la continuación de la cooperación estrecha con la OMS (Codex) y la AGS, con la ONUDI (agroindustrias).

Departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente (NR)

222. Como se ha indicado ya, el nuevo Departamento NR incluiría en un primer momento una Dirección de Tierras y Aguas (NRL), que habría evolucionado en su mayor parte a partir de la anterior Dirección AGL. Se hará así plenamente efectiva la responsabilidad general prevista del Departamento respecto de la gestión de la base de recursos naturales, de la que dependen la agricultura, la silvicultura y la pesca. La misma Dirección NRL absorbería también el personal de la anterior Dirección SDA que se ocupaba de la tenencia agraria, contribuyendo así a incrementar la sinergia.

223. El Departamento NR abarcaría también otras dimensiones fundamentales de la ordenación ambiental y el desarrollo sostenible. Por lo tanto, el NR incluiría también direcciones para: Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía (NRC); e Investigación y Extensión (NRR). En todos estos sectores, la FAO debe no sólo realizar sus propias actividades y desempeñar una función catalizadora, sino también asegurar vínculos estrechos con una amplia gama de asociados de los sectores público y privado y promover las inversiones necesarias para un desarrollo sostenible. Otras cuestiones intersectoriales que han de afrontarse guardan relación

con la economía de los recursos naturales. El Departamento NR hospedaría también la Secretaría de la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura (CRGAA).

224. Entre los distintos traslados que implica el establecimiento del Departamento NR cabe señalar: la integración de la Secretaría del Consejo Científico del CGIAI en la nueva Dirección NRR, así como del personal que se ocupa de educación y comunicación (anteriormente situado respectivamente en la oficina del ADG de SD y en la Dirección SDR); y la colocación del personal de la antigua Dirección SDA en la Dirección NRC que contribuye de manera sustancial al seguimiento de varios capítulos del Programa 21, especialmente los relativos a la Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles (ADRS, Capítulo 14) y las zonas de montaña (Capítulo 13) y que se ocupa más ampliamente de la ADRS y de la gestión de los recursos naturales, centrandó la atención en sus aspectos institucionales y de gestión pública y en su interrelación con los medios de subsistencia sostenibles.

225. Teniendo en cuenta todo ello, el Departamento NR debería ser capaz de fortalecer la labor de la FAO relacionada con:

- el seguimiento y la coordinación de los acuerdos sobre medioambiente posteriores a la Conferencia de Río;
- el cambio climático, incluida la contribución de la agricultura a los procesos de modificación del clima y las repercusiones de éstos en la actividad agrícola, así como en la bioenergía y la aplicación del enfoque de ecosistemas;
- la ordenación sostenible de los recursos naturales, con particular referencia al papel vital del agua para la existencia de sistemas seguros y productivos, la degradación y la desertización, las cuestiones relativas a la tenencia de la tierra y al desarrollo de las zonas de montaña así como la interacción de ésta con la producción agrícola, ganadera, forestal y de la acuicultura;
- la investigación y extensión, incluidas las cuestiones relacionadas con la promoción de los sistemas internacionales de investigación y el fortalecimiento de las instituciones nacionales de investigaciones agronómicas y otras disposiciones institucionales, con el fin de garantizar una transferencia eficaz de tecnología a los agricultores y a otros usuarios finales.

Departamento Económico y Social (ES)

226. Se recuerda que el Departamento de Desarrollo Económico y Social incluía ya la Dirección de Comercio y Mercados – EST (nombre mejor que el anterior: “Productos Básicos y Comercio”), la Dirección de Economía Agrícola y el Desarrollo (ESA) y la Dirección de Estadística (ESS). En cuanto tal, se encarga de ejecutar importantes programas del Capítulo 3 del PLP, aportando también importantes contribuciones a la producción de conocimientos. Su labor relacionada con las políticas incluye la supervisión de la seguridad alimentaria y la presentación de informes al respecto y el seguimiento de las dos Cumbres Mundiales sobre la Alimentación a través del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, así como el fomento de políticas y estrategias para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM). No obstante, no abarcaba realmente las principales dimensiones sociales del desarrollo y, por lo tanto, no podía afrontar ambas dimensiones de forma holística.

227. Por estas razones, una Dirección que se ocupe de género, equidad y empleo rural (ESW) reuniría los trabajos que se realizan en la Organización acerca de estas cuestiones decisivas. Como su título indica, esta Dirección centraría sus esfuerzos en cuestiones de género, equidad social y empleo rural y sobre la forma en que influyen en la agricultura, los medios de subsistencia rurales y la seguridad alimentaria. La Dirección tendría también dependencias que se ocuparán del género en el desarrollo y de la incorporación de las cuestiones de género, de los efectos de las enfermedades humanas y la dinámica de la población y de las dimensiones de equidad de las instituciones rurales y el empleo. Se vuelve a insistir en que la ventaja principal de esta ampliación sería reforzar la capacidad del departamento para ocuparse, de forma integrada, de los

aspectos sociales y económicos del desarrollo, reuniendo también, por medio de redes y asociaciones, los conocimientos técnicos disponibles en la Organización con los de los centros de excelencia de otros lugares. Además de absorber al personal de la anterior Dirección SDW, la ESW incluiría funcionarios encuadrados hasta ahora en la SDA que se ocupan de funciones del empleo rural, participación popular y dimensiones sociales y ocupacionales de la ADRS en el contexto de asociaciones con múltiples interesados.

228. Además, el Departamento ES absorbería la función catalizadora sobre las alianzas que desempeñaba la antigua OFA, contribuyendo a fortalecer la sinergia. Una pequeña dependencia se ocuparía de la Alianza Internacional contra el Hambre (AICH) en la oficina del ADG de ES, por lo que no habría ya un director dedicado exclusivamente a esta tarea.

229. Cabe señalar que la actual dependencia de Estudios de Perspectivas Mundiales (ESDG), situada hasta ahora en la oficina del ADG de ES (y encargada de estudios tan fundamentales como los del tipo *La agricultura hacia el año...*) se integraría con la Dirección ESA. De la labor de coordinación sobre el SICIAY y el derecho a la alimentación (que hasta ahora se realizaba también en la oficina del ADG) se encargaría también la Dirección ESA, cambio que no sólo reduciría el número de dependencias que rinden informes al ADG, sino también establecería un equilibrio mejor entre las direcciones del departamento. El Sistema Mundial de Información y Alerta (SMIA) continuaría perteneciendo también orgánicamente a la Dirección EST.

Departamento de Conocimientos y Comunicaciones (KC)

230. Al centrarse todo el programa de trabajo de la Organización en el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad, hace falta consolidar las funciones desempeñadas anteriormente por varias dependencias de toda la Organización, agrupándolas en un nuevo Departamento de Conocimientos y Comunicaciones (KC). Se aseguraría así que la FAO adopte un enfoque más proactivo en lo concerniente a elaborar información, conocimientos y mejores prácticas y compartirlos dentro de la Organización y con los Miembros y otros centros. Aunque continuarían realizándose actividades especializadas en relación con los programas pertinentes, el KC se encargaría de planificar, coordinar y facilitar este amplio esfuerzo, así como de supervisar, examinar y evaluar los resultados. Se obtendrían así mayores oportunidades de compartir experiencias, desarrollar tecnologías y normalizar sistemas de información con mayor coherencia, para contribuir al desarrollo de las capacidades nacionales.

231. El KC tendría cuatro direcciones. La Dirección de Intercambio de Conocimientos y Creación de Capacidad (KCE) se encargaría de categorizar y sintetizar los conocimientos de la FAO para hacerlos más accesibles. Fomentaría y apoyaría también programas de creación de capacidad y otros programas encaminados a ayudar a las instituciones nacionales a responder a las necesidades de sus miembros. La KCE prestaría apoyo al Centro de Información Agraria Mundial (WAICENT) como principal instrumento de la FAO para fomentar el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad en la gestión de la información, incluyendo la extensión de los componentes del modelo WAICENT de la FAO a los niveles nacionales. Una de sus tareas fundamentales sería proporcionar un acceso más directo y oportuno a todas las personas o instituciones potencialmente interesadas en el caudal de información acumulado por la Organización y en los Estados Miembros, en particular la difusión de las prácticas mejores. La Dirección se ocuparía también de los distintos servicios de biblioteca establecidos y se desarrollaría fundamentalmente a partir de la actual Dirección GIL.

232. La Dirección de Tecnología de la Información (KCT) ofrecería servicios completos a toda la Organización, desde el concepto hasta el desarrollo y el apoyo continuo, para los sistemas de información que captan los conocimientos de la FAO y las mejores prácticas y los ponen a disposición de los demás. La Dirección se encargaría también de prestar apoyo a la infraestructura de comunicaciones y tecnología de la información que permite conectar a los expertos de la FAO con las contrapartes en los países de todo el mundo. La KCT se derivaría de la actual Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información de AF, completada con personal de tecnología de la información de las oficinas regionales y subregionales, e incorporaría una integración por fases

del personal de tecnología de información de los Departamentos de la Sede para prestar apoyo inmediato en materia de ideas y planificación de sistemas de información y garantizar actividades de desarrollo de sistemas eficaces e integrados y de apoyo a los mismos en toda la Organización.

233. La Dirección de Comunicación (KCI) continuaría realizando las actividades de la actual Dirección de Información (GII) y se encargaría también del enlace con los Comités nacionales y de los actos especiales del DMA y TeleFood que realizaba la OFA. Se obtendrán algunas economías en el Programa 3J mediante la reducción de las asignaciones de recursos para la labor de los funcionarios de relaciones con los medios de difusión. La Dirección de Asuntos de la Conferencia y el Consejo (KCC) se basa en la anterior GIC y continuaría, entre otras cosas, asegurando el funcionamiento eficaz de la Conferencia, el Consejo y otros órganos rectores.

Otros Departamentos de la Sede y Dependencias de la ODG

234. Los Departamentos encargados de los sectores forestal (FO) y pesquero (FI) sufrirían alguna reestructuración para afrontar de forma más coherente los programas modificados de los que son responsables en el Capítulo 2 del PLP. El nuevo nombre del Departamento FI, Pesca y Acuicultura reflejaría mejor la prioridad cada vez mayor que ha de recibir la acuicultura en estos programas.

235. El Departamento de Cooperación Técnica (TC) se mantendría sustancialmente inalterado, incluyendo cuatro direcciones encargadas del Centro de Inversiones, la Asistencia para las Políticas y la Movilización de Recursos, las Operaciones de Campo (que gestiona también el Programa de Cooperación Técnica) y las Operaciones de Emergencia y Rehabilitación. Se continuaría asignando la máxima prioridad a la multiplicación de los efectos de los recursos y las inversiones en beneficio del sector rural de los países.

236. El Departamento de Administración y Finanzas (AF) recibiría el nuevo nombre de Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos y tendría direcciones que se ocuparían de Finanzas, Gestión de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, pero se recuerda que sus responsabilidades en relación con la TI se trasladarían al nuevo Departamento KC. Además del Centro de Servicios Compartidos y el Servicio de Seguridad, ambos autorizados por la Conferencia, el departamento continuaría incluyendo el Servicio Médico.

237. Entre las dependencias de la ODG, como se ha mencionado ya, se suprimiría la Oficina de Seguimiento de la CMA y de Alianzas (OFA) y sus principales responsabilidades pasarían a otras dependencias, principalmente a los departamentos KC y ES. Esto contribuiría a conseguir notables economías en los Programas 3E y 3J, atendiendo así las expectativas expresadas por los Comités del Programa y de Finanzas cuando examinaron el PLP revisado para 2006-07. La orientación de la última Conferencia sobre la agrupación de distintas actividades de promoción se reflejaría en la estructura propuesta del Departamento KC.

238. El pequeño grupo denominado Asesor Especial del Director General (SAD) sería sustituido por la “Oficina de Coordinación de las Naciones Unidas y Seguimiento de los ODM” (UNC). El SAD incluía ya una dependencia encargada de coordinar la interacción de la FAO con el sistema de las Naciones Unidas, pero es preciso dar mayor visibilidad y prioridad a esta función. Una ventaja importante de ello es ciertamente la relacionada con otros organismos y programas de las Naciones Unidas, los cuales podrán mantener relaciones más directas con una dependencia concreta al tratar cuestiones generales de coordinación.

239. Cabe señalar que la UNC se encargaría también del Comité sobre los ODM que va a establecer el Director General. Este Comité de expertos de alto nivel ayudaría a la Organización a responder al compromiso contraído por la Junta de Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas (CEB) para afrontar colectivamente y de forma más eficaz el desafío de alcanzar los ODM para 2015. La función principal del Comité sería asesorar al Director General sobre los proyectos y programas de la FAO que pueden ayudar a los países a alcanzar los ODM, centrandose especialmente la atención en el ODM1 sobre el hambre y la pobreza y el ODM7 sobre la utilización sostenible de los recursos naturales. La UNC se convertiría en adelante en el cauce

principal para las políticas en relación con la consecución de los ODM, si bien todas las dependencias interesadas continuarían aportando contribuciones sustanciales. El hecho de que un ADG dirija los esfuerzos generales para la consecución de los ODM sería indudablemente bien recibido en los círculos de las Naciones Unidas.

240. En el siguiente *Cuadro 8* se muestra el establecimiento de los ocho departamentos propuestos de la Sede.

Cuadro 8. Dotación de personal de los departamentos reestructurados de la Sede

Departamentos de la Sede	Director y categorías superiores	Profesionales	Personal internacional total	Profesionales de contratación nacional	Servicios generales	Total
AG	16	122	138	-	76	214
FI	10	64	74	-	54	128
FO	10	35	45	-	29	74
NR	10	56	66	-	42	108
ES	15	88	103	-	78	181
TC	19	109	128	-	90	218
KC	9	160	169	4	153	326
AF	12	84	96	-	218	314

N.B Las cifras precedentes incluyen los puestos de profesionales destacados: 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de difusión y promoción y 4 PCN (KC).

241. Al comparar el *Cuadro 8* con los datos análogos del *Cuadro 7* (correspondientes a la estructura actual) se observa un mayor equilibrio desde el punto de vista numérico. El *Cuadro 9* presenta información procedente de los dos cuadros anteriores (al combinar en una sola cifra, para simplificar, los datos de los puestos profesionales correspondientes a todos los grados y situaciones) relativa a los departamentos en la Sede de acuerdo con la estructura actual y la nueva estructura propuesta. Como ésta resulta de combinar distintas unidades, es necesario interpretar estos datos con sumo cuidado. Sin embargo, se reduce la disparidad entre los departamentos desde el punto de vista de la ordenación del personal según el Programa Ordinario.

Cuadro 9. Departamentos en la Sede – Funcionarios de categoría profesional

Departamentos (situación actual)		Departamentos (propuesta)	
AG	155	AG	138
FI	74	FI	74
FO	46	FO	45
SD	66	NR	66
ES	91	ES	103
TC	138	TC	128
GI	109	KC	173
AF	157	AF	96
Total	836	Total	823

N.B. Las cifras incluyen los puestos profesionales destacados a otros lugares: 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de información/promoción (GI/KC) y 4 PCN (AF/KC).

242. En el *Cuadro 10* se incluye también a los funcionarios de categoría profesional en las oficinas descentralizadas asociadas a sus departamentos respectivos en la Sede. De él se desprende que, a nivel general, es decir, independientemente de la ubicación de las oficinas, no sólo se mantiene la capacidad técnica sino que ésta aumenta con las estructuras propuestas. Lo mismo ocurre a un nivel más concreto, como se deduce directamente de los datos del cuadro, cuando es posible compararlos (por ejemplo, en los ámbitos de la pesca y la silvicultura).

Cuadro 10. Departamentos en la Sede – Funcionarios de categoría profesional en todas las oficinas

	PLP revisado 2006-07			Dept.	Departamentos reestructurados		
	Sede	Oficinas descentralizadas	Total		Sede	Oficinas descentralizadas	Total
AG	155	59	214	AG	138	66	204
FI	74	13	87	FI	74	20	94
FO	46	17	63	FO	46	21	66
SD	66	7	73	NR	66	-	66
ES	91	9	100	ES	103	14	117
TC	138	37	175	TC	128	38	166
GI	109	10	119	KC	173	10	183
AF	157	-	157	AF	96	8	104
Total	836	152	988	Total	823	177	1 000

N.B. Las cifras incluyen los puestos profesionales destacados a otros lugares: 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de información/promoción (GI/KC) y 4 PCN (AF/KC).

Región Europea y Asia Central

243. El mismo objetivo de buscar una mayor coherencia y mejores mecanismos para la prestación de los servicios de la FAO es la base de la propuesta de transferir, de Roma a Budapest, la Oficina Regional para Europa (REU), asignándole el nuevo nombre de Oficina Regional para Europa y Asia Central. Esto afectaría a nueve puestos de nivel profesional/director y a seis puestos de servicios generales. Budapest es ya la Sede de una oficina subregional que atiende a los países de Europa Central y Oriental, la cual tendría un equipo multidisciplinario que responda a las necesidades de los mismos países, y compartiría las instalaciones con la Oficina Regional, con disposiciones similares a las de otras regiones. La recién establecida Oficina Subregional para Asia Central, que forma parte de la primera fase, completaría el conjunto de este grupo de oficinas.

244. Con esta fórmula se puede aprovechar el evidente potencial de sinergias entre los dos grupos de personal técnico que trabajarían en Budapest, los cuales, es preciso recordarlo, atenderían, entre otros, a muchos países de la región que tienen los mismos problemas de “economías en transición”, así como a un subgrupo de países que o bien son nuevos miembros de la Unión Europea o aspiran a serlo.

245. La propuesta tiene también en cuenta las condiciones muy favorables que podría ofrecer el Gobierno de Hungría para hospedar mayores instalaciones de oficinas de la FAO, así como la ubicación prevista de un nodo del Centro de Servicios Compartidos en Budapest (véase la precedente *Sección III*). De hecho, en caso de que se traslade la Oficina Regional de la FAO a Budapest, se espera que todos los insumos necesarios para garantizar el traslado con éxito y el buen funcionamiento tanto de la Oficina Regional como de la Oficina Subregional para Europa Central y Oriental sean garantizados por el Gobierno. Entre tales insumos figurarían: todas las obras de renovación y el equipo de oficina que garantizaran que las instalaciones ofrecidas pueden albergar a un considerable número de miembros del personal, cumpliendo las especificaciones de la FAO; el costo del traslado de personal de la Oficina Regional para Europa y sus familias, con arreglo a las normas y procedimientos uniformes de la FAO; el costo del mantenimiento y reparación, limpieza, jardinería y calefacción de los edificios; y los costos mayores de los servicios públicos que se deriven del aumento del personal.

246. Además, desde que la Federación de Rusia adoptó la decisión de participar como miembro en la Organización en la primera parte de 2006, se están manteniendo contactos activos con ese país para establecer una oficina de enlace en Moscú. Las estimaciones presupuestarias que se ofrecen en este documento tienen en cuenta esta oficina.

247. Se prevé que, a expensas de su aprobación en noviembre de 2006 por el Consejo, la aplicación de las propuestas presentadas en este documento se desarrolle de la siguiente manera: los cambios en la estructura de la sede tendrán lugar a partir del 1º de enero de 2007; los de las oficinas subregionales y la Oficina Regional para Europa de nueva ubicación, a lo largo 2007, en función de las negociaciones con los países anfitriones; y los del CSC, según las fases descritas en la sección adecuada.

D. VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS

248. Las propuestas originales presentadas a la Conferencia preveían el establecimiento de un total de 16 Oficinas Subregionales dotadas de equipos multidisciplinarios y dirigidas por un Coordinador Subregional, cada una de las cuales formaría parte de una de las cinco Oficinas Regionales de la FAO (véanse en el *Anexo 3* las explicaciones más detalladas sobre la división de responsabilidades entre las distintas instancias en el nuevo modelo de funcionamiento de los lugares descentralizados).

249. Evidentemente la configuración tuvo en cuenta la transformación que podrían llegar a sufrir las cinco oficinas subregionales anteriormente existentes y la probabilidad de que varios equipos multidisciplinarios compartieran instalaciones con una de las cinco oficinas regionales de la FAO, con el fin de elevar al máximo las sinergias y reducir al mínimo los costos de transición y

las posibles consecuencias para el personal. La propuesta forma parte de la respuesta del Director General a las recomendaciones de la Evaluación Externa de la descentralización concluida en 2004. Otra dimensión importante era el potencial de esta red ampliada al nivel subregional para facilitar la cooperación y conjugar las iniciativas con las Organizaciones Regionales de Integración Económica cuya actividad está aumentando en sectores del Mandato de la FAO. Aunque no se hicieron propuestas definitivas sobre los emplazamientos, se previó que las oficinas regionales y subregionales podrían distribuirse entre 17 lugares distintos.

250. Teniendo en cuenta la primera fase aprobada por la Conferencia y las nuevas propuestas presentadas en este documento, podría ser útil ofrecer a título comparativo el *Cuadro 11* en el que se resumen las distintas configuraciones de las estructuras regionales y subregionales.

Cuadro 11. Panorámica de las estructuras regionales y subregionales

	Regional (incluido el equipo multidisciplinario en las instalaciones compartidas)	Subregional en otros lugares
PLP 2004-05	5	5
Propuestas de reforma originales a la última Conferencia	5*	12
Descentralización aprobada por la Conferencia en su primera fase	5	8
Propuestas en este documento	5**	9

* Las ubicaciones no se especificaron en las propuestas de reforma originales, pero se suponía que las cuatro Oficinas Subregionales se establecerían en los mismos lugares de las Oficinas Regionales existentes.

** Se incluye el traslado de la Oficina Regional para Europa a Budapest y por consiguiente la utilización de las instalaciones de forma compartida con la Oficina Subregional para Europa central y oriental.

251. En el *Cuadro 12* puede verse la distribución de los puestos de los profesionales por regiones, teniendo en cuenta las contribuciones de los representantes de la FAO a los equipos multidisciplinarios hasta un 30 % de su tiempo desde el punto de vista de puestos equivalentes.

Cuadro 12. Panorámica de la distribución de los puestos profesionales por regiones

	PLP 2004-05	Nuevas propuestas del PLP 2006-07	Cambios con la ejecución del CSC	Otros incrementos	Cambio Total
África					
Regional	42	21	(1)	(20)	(21)
Subregional/Equipos multidisciplinarios	21	45		24	24
Representantes de la FAO (en puestos equivalentes de los equipos multidisciplinarios)		11		11	11
<i>Total África</i>	63	77	(1)	15	14
Asia/Pacífico					
Regional	44	23		(21)	(21)
Subregional/Equipos multidisciplinarios	8	26		18	18
Representantes de la FAO (en puestos equivalentes de los equipos multidisciplinarios)		4		4	4
<i>Total Asia y el Pacífico</i>	52	53	0	1	1
Europa y Asia Central					
Regional	10	9		(1)	(1)
Subregional/Equipos multidisciplinarios	9	30	8	13	21
Representantes de la FAO (en puestos equivalentes de los equipos multidisciplinarios)		0		0	0
<i>Total Europa</i>	19	39	8	12	20
América Latina y el Caribe					
Regional	33	20		(13)	(13)
Subregional/Equipos multidisciplinarios	11	32		21	21

	PLP 2004-05	Nuevas propuestas del PLP 2006-07	Cambios con la ejecución del CSC	Otros incrementos	Cambio Total
Representantes de la FAO (en puestos equivalentes de los equipos multidisciplinarios)		5		5	5
<i>Total América Latina y el Caribe</i>	44	57	0	13	13
Cercano Oriente					
Regional	29	17	(1)	(11)	(12)
Subregional/Equipos multidisciplinarios	7	27		20	20
Representantes de la FAO (en puestos equivalentes de los equipos multidisciplinarios)		2		2	2
<i>Total Cercano Oriente</i>	36	46	(1)	11	10

Establecimiento de los equipos multidisciplinarios pertinentes

252. Lo mismo que en la primera fase, para que los miembros aprecien las repercusiones presupuestarias de esta segunda fase de medidas de reestructuración de los lugares descentralizados, se ha previsto un esquema general de la combinación de disciplinas técnicas de los correspondientes equipos multidisciplinarios (con diversos niveles de dotación de personal), que se completarían con personal local que habrían de facilitar los países anfitriones. En caso de que el Consejo aprobara esta segunda fase, se volvería a definir el perfil de los puestos del personal de los equipos subregionales, previa consulta con los departamentos competentes en la Sede. Se recuerda que todos los equipos multidisciplinarios tienen mayores consignaciones presupuestarias para recursos humanos no correspondientes a la plantilla, lo que les da flexibilidad para que, en sus respectivas zonas geográficas, atiendan demandas que no pueden satisfacerse con los conocimientos técnicos disponibles dentro de los equipos.

VI. REPERCUSIONES EN EL PROGRAMA Y EL PRESUPUESTO

A. ASIGNACIONES RESULTANTES Y REPERCUSIONES A NIVEL DE CAPÍTULOS Y PROGRAMAS

253. Se recuerda que el PLP revisado para 2006-07, aprobado por los Comités del Programa y de Finanzas en mayo de 2006, presentaba un programa de trabajo bienal que refleja las reformas ya aprobadas por la Conferencia y ajustado a la cuantía del presupuesto de 765,7 millones de dólares EE.UU. En el siguiente *Cuadro 13* se muestran las asignaciones netas por capítulos resultantes de las nuevas propuestas de reforma presentadas en este documento, en comparación con el PLP revisado para 2006-07.

Cuadro 13. Consignación por capítulos

	PLP para 2006-07 revisado	Resultantes de las nuevas propuestas	Variación
1: Gestión de la Organización	18 109	18 109	-
2: Sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles	209 583	225 509	15 926
3: Intercambio de conocimientos, políticas y promoción	189 137	188 079	(1 058)
4: Descentralización, cooperación en el ámbito de las Naciones Unidas y ejecución de programas	212 679	202 122	(10 557)
5: Servicios de gestión y supervisión	110 425	106 115	(4 311)
6: Imprevistos	600	600	-
8: Gastos de capital	4 724	4 724	-
9: Gastos de seguridad	20 444	20 444	-
Total	765 700	765 700	-

254. El notable aumento de los recursos del Capítulo 2 es consecuencia de la ampliación del nuevo modelo descentralizado a todas las regiones:

- Aunque la dotación de personal de los equipos multidisciplinarios de las oficinas subregionales y de los grupos técnicos de las oficinas regionales procede en gran medida de la redistribución de recursos técnicos existentes (de la Sede o entre oficinas descentralizadas), se han incrementado notablemente los recursos no correspondientes a la plantilla para estas oficinas en el Capítulo 2 (en 8,3 millones de EE.UU., es decir, el 15,4 %), con el fin de garantizar recursos suficientes para la ejecución flexible de los programas y tener capacidad para prestar los servicios que necesitan los miembros, en consonancia con los principios expuestos en la documentación original de la reforma presentada a la Conferencia.
- La participación de los Representantes de la FAO en la labor de los respectivos equipos multidisciplinarios subregionales en sus sectores de especialización, dedicando hasta un 30 % de su tiempo, causa un desplazamiento de 3,7 millones de dólares EE.UU. del Capítulo 4 al Capítulo 2.

255. Otro factor que contribuye al incremento del Capítulo 2 (y a las reducciones en el Capítulo 3) constituye la respuesta directa a la orientación del Comité del Programa, en virtud de la cual se reasigna 1 millón de dólares EE.UU. del Programa 3J a dos sectores a los que los Miembros asignan alta prioridad: la Secretaría del Tratado internacional sobre los recursos genéticos para la Alimentación y la agricultura (PE 2AP03) y la CIPF (PE 2CP01).

256. Por consiguiente, en el Capítulo 3 se centra mejor la distribución de los recursos para reasignarlos a sectores de alta prioridad. Se recuerda a este propósito que el Comité del Programa, en su período de sesiones de mayo de 2006, recomendó que el Director General determinara posibles economías entre los distintos programas, en particular, aunque no exclusivamente, el 3E y el 3J. Se consiguen economías en el Programa 3E mediante la eliminación de la OFA y la redistribución de sus actividades entre el ES, la GII y la ODG. Se reorientan también los recursos para sufragar el costo de la nueva Oficina de enlace para Rusia dentro del Programa 3E. Las economías realizadas en el Programa 3J, reasignadas al Capítulo 2, se consiguen principalmente gracias a la reducción del nivel de los recursos no correspondientes a la plantilla dedicados a comunicaciones e información pública. En el Capítulo 3 se producen otras reducciones debidas a

la disminución de las subdirecciones de Asistencia para las Políticas en las oficinas descentralizadas (en total, 5 puestos). Las oficinas descentralizadas tienen en general sólo uno o dos oficiales de políticas, mientras que anteriormente las Oficinas Regionales tenían de tres a cinco y las Subregionales, de uno a tres.

257. Parte de la reducción que se registra en el Capítulo 4 se debe a la reasignación de tiempo del personal de las Representaciones de la FAO al Capítulo 2, como se ha señalado más arriba. Otro factor que contribuye a la disminución es la simplificación de las Subdirecciones de Operaciones incluidas en este capítulo.

258. La consignación para el Programa 4E: *Programa de Cooperación Técnica* se mantiene en el nivel aprobado por la Conferencia de 103 550 000 de dólares EE.UU. Mediante la reorganización de la dependencia del PCT, se ha suprimido un puesto y la suma economizada de 348 000 dólares EE.UU. se ha destinado a proyectos del PCT.

259. Se han adoptado varias medidas que afectan al Capítulo 5, de las que se deriva una reducción general neta. Como se ha expuesto más en detalle en la *Sección III*, la propuesta relativa al Centro de Servicios Compartidos da lugar a considerables economías en este capítulo, especialmente en los Programas 5C: *Servicios Financieros*, 5E: *Compras*, y 5H: *Servicios compartidos*. El establecimiento de dependencias administrativas en cada oficina subregional hizo aumentar los costos en 5F: *Gestión de los locales* y 5H: *Servicios compartidos* que absorbieron algunas de las economías resultantes del establecimiento del CSC en el Programa 5H.

260. Los ingresos han aumentado en un 13 % en comparación con el PLP revisado debido a: i) el aumento de los reembolsos por concepto de gastos de apoyo en proyectos de emergencia y “proyectos normativos”, en los Capítulos 2, 3, 4 y 5; y ii) las contribuciones de los países anfitriones para las nuevas oficinas subregionales, principalmente en el Capítulo 5. En el cuadro que sigue se ofrece un panorama más detallado del nivel de capítulos y programas, incluyendo el Programa de Labores.

Cuadro 14. Asignaciones de recursos del Programa Ordinario por capítulo y programa

Programa y Capítulo	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			2006-07 Nuevas Propuestas		
		Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación
1A	Órganos rectores	7 794	0	7 794	0	0	7 795	0	7 795	
1B	Dirección general	9 814	214	9 600	0	0	9 814	214	9 600	
1X	Administración del programa	714	0	714	0	0	714	0	714	
1	Gestión de la Organización	18 323	214	18 109	0	0	18 323	214	18 109	
2A	Gestión de sistemas de producción agrícola	20 164	323	19 841	1 618	(60)	21 782	263	21 519	
2B	Gestión de sistemas de producción ganadera	8 498	433	8 065	1 228	32	9 726	465	9 261	
2C	Enfermedades y plagas de los animales y las plantas	23 870	423	23 447	3 896	19	27 766	442	27 324	
2D	Nutrición y protección del consumidor	23 695	1 428	22 267	788	(14)	24 484	1 414	23 070	
2E	Información, estadísticas, economía y políticas forestales	11 277	253	11 024	383	97	11 660	350	11 310	
2F	Ordenación, conservación y rehabilitación forestales	8 233	82	8 151	2 291	(32)	10 523	50	10 473	
2G	Productos e industrias forestales	8 899	176	8 723	692	285	9 591	461	9 130	
2H	Pesca y acuicultura: información, estadísticas, economía y políticas	17 857	623	17 234	2 757	328	20 614	951	19 663	
2I	Pesca y acuicultura: ordenación y conservación	12 912	482	12 430	1 462	52	14 374	534	13 840	
2J	Productos e industria de la pesca y la acuicultura	9 248	880	8 368	364	0	9 612	880	8 732	

Programa y Capítulo	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			2006-07 Nuevas Propuestas		
		Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación
2K	Ordenación sostenible de los recursos naturales	28 808	989	27 819	2 478	(36)	2 514	31 285	953	30 332
2L	Tecnología, investigación y extensión	10 012	4 044	5 968	(326)	47	(373)	9 686	4 091	5 595
2M	Infraestructura rural y agroindustrias	15 721	317	15 404	(290)	(8)	(282)	15 430	309	15 121
2X	Administración del programa	21 003	160	20 843	(528)	176	(704)	20 474	336	20 138
2	Sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles	220 196	10 613	209 583	16 812	886	15 926	237 008	11 499	225 509
3A	Mobilización de recursos e inversión	50 829	26 553	24 276	782	256	526	51 612	26 810	24 802
3B	Política alimentaria y agrícola	30 295	1 416	28 879	(555)	93	(648)	29 739	1 509	28 230
3C	Comercio y mercadeo	11 899	322	11 577	(358)	16	(374)	11 504	338	11 203
3D	Información y estadísticas sobre agricultura	10 719	136	10 583	232	59	173	10 951	195	10 756
3E	Alianzas e iniciativas de promoción para combatir el hambre y la pobreza	12 588	941	11 647	257	0	257	12 845	941	11 904
3F	Género y equidad en las sociedades rurales	9 400	528	8 872	159	(38)	197	9 559	490	9 069
3G	Medios de vida rurales	4 119	137	3 982	(200)	0	(200)	3 919	137	3 782
3H	Intercambio de conocimientos y creación de capacidad	22 251	58	22 193	278	0	278	22 529	58	22 471
3I	Sistemas de tecnología de la información	28 952	0	28 952	955	0	955	29 907	0	29 907
3J	Comunicación e información pública	18 069	0	18 069	(1 152)	0	(1 152)	16 917	0	16 917
3X	Administración del programa	20 312	204	20 108	(1 071)	0	(1 071)	19 241	204	19 037

Programa y Capítulo	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			2006-07 Nuevas Propuestas		
		Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación
3	Intercambio de conocimientos, políticas y promoción	219 433	30 296	189 137	(672)	386	(1 058)	218 761	30 682	188 079
4A	Cooperación, integración y seguimiento en el ámbito de las Naciones Unidas	13 912	1 048	12 864	(224)	175	(399)	13 688	1 223	12 465
4B	Coordinación de servicios descentralizados	20 306	0	20 306	(154)	4	(158)	20 152	4	20 148
4C	Seguridad alimentaria, reducción de la pobreza y otros programas de cooperación para el desarrollo	86 092	22 933	63 159	(1 585)	4 349	(5 933)	84 507	27 281	57 226
4D	Emergencia y gestión en la etapa sucesiva a las crisis	15 838	14 875	963	0	0	0	15 838	14 875	963
4E	Programa de Cooperación Técnica	103 550	0	103 550	0	0	0	103 550	0	103 550
4X	Administración del programa	13 898	2 061	11 837	(3 291)	776	(4 067)	10 607	2 837	7 770
4	Descentralización, cooperación en el ámbito de las Naciones Unidas y ejecución de programas	253 596	40 917	212 679	(5 253)	5 304	(10 557)	248 342	46 221	202 122
5A	Supervisión	11 260	454	10 806	377	64	313	11 637	518	11 119
5B	Servicios relacionados con el programa y el presupuesto	7 013	822	6 191	0	108	(108)	7 013	931	6 082
5C	Servicios financieros	17 880	6 896	10 984	(1 065)	1 448	(382)	18 945	8 344	10 601
5D	Gestión de los recursos humanos y bienestar del personal	16 812	2 426	14 386	(390)	169	(559)	16 421	2 595	13 827
5E	Adquisiciones	8 901	3 240	5 660	(955)	417	(1 371)	7 946	3 657	4 289

Programa y Capítulo	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			2006-07 Nuevas Propuestas		
		Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación	Programa de Labores	Menos: Ingresos	Consignación
5F	Gestión de los locales	33 454	1 159	32 296	5 301	4 436	865	38 756	5 594	33 161
5G	Reuniones y servicios lingüísticos y protocolo	7 882	126	7 756	0	0	0	7 882	126	7 756
5H	Servicios compartidos	19 641	5 119	14 522	(1 890)	1 245	(3 136)	17 751	6 364	11 386
5X	Administración del programa	7 865	40	7 825	68	0	68	7 933	40	7 893
5	Servicios de gestión y supervisión	130 708	20 282	110 425	3 577	7 887	(4 311)	134 284	28 169	106 056
6	Imprevistos	600	0	600	0	0	0	600	0	600
8	Gastos de capital	13 575	8 851	4 724	0	0	0	13 575	8 851	4 724
9A	Seguridad en la Sede	7 989	0	7 989	0	0	0	7 989	0	7 989
9B	Seguridad sobre el terreno	12 455	0	12 455	0	0	0	12 455	0	12 455
9	Gastos de seguridad	20 444	0	20 444	0	0	0	20 444	0	20 444
Total		876 873	111 173	765 700	14 463	14 463	(0)	891 337	125 636	765 700

261. En el *Anexo 5* se presenta un desglose ulterior de los recursos hasta el nivel de entidades programáticas.

262. Al examinar el PLP revisado para 2006-07, el Comité del Programa expresó también su inquietud por el hecho de que las prioridades i) incluidas en el Cuadro 11, y ii) que no contaban con financiación suficiente de acuerdo con la segunda oración del párrafo 123 (es decir, el apoyo a la CIPF, los recursos fitogenéticos y zoogenéticos, la inocuidad de los alimentos, la ordenación del agua para uso agrícola, el SMIA y el apoyo a la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable), así como la base de datos estadísticos sustantivos de la Organización (FAOSTAT), podrían no disponer de la financiación necesaria para garantizar la plena consecución de los resultados previstos. En el *Anexo 5* se demuestra que la Organización ha protegido plenamente estas esferas altamente prioritarias al presentar las nuevas propuestas de reforma e incluso, en varios casos, ha incrementado la asignación de recursos a tales esferas, como se resume a continuación en el *Cuadro 15*.

Cuadro 15. Tratamiento de las esferas prioritarias

PE	Título	Programa de Labores para 2006-07	Cambio del Programa	Programa de Labores con las nuevas propuestas
2AA04:	Conservación y utilización sostenible de los recursos fitogenéticos	2 621	6	2 627
2AA05:	Intensificación sostenible de sistemas de producción de cultivos mediante técnicas nucleares y la biotecnología	2 089	0	2 089
2AP01:	Apoyo técnico al Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura	2 875	40	2 915
2AP03:	Secretaría del Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura	1 124	500	1 624
2BA03:	Ordenación de los recursos zoogenéticos	2 307	54	2 361
2CA02:	Intensificación sostenible de sistemas de producción ganadera mediante técnicas nucleares y la biotecnología	1 726	0	1 726
2CP01:	Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)	4 656	531	5 187
2CP02:	Reducción del riesgo de plaguicidas mediante la gestión de los plaguicidas, el MIP y la utilización de bioplaguicidas	3 936	37	3 973
2CP04:	EMPRES - Plagas migratorias y transfronterizas invasivas de las plantas	5 226	125	5 351
2CP05:	EMPRES - Control progresivo de las enfermedades transfronterizas de los animales	4 553	635	5 188
2DA01:	Inocuidad de los alimentos derivados de productos de origen animal	1 835	329	2 164
2DP01:	Mejoramiento de la inocuidad de los alimentos y la seguridad ambiental mediante técnicas nucleares	1 703	0	1 703
2DP03:	Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias (Codex Alimentarius)	6 932	13	6 945
2DP04:	Calidad e inocuidad de los alimentos en toda la cadena alimentaria para la protección del consumidor	2 641	116	2 757
2DP05:	Prestación de asesoramiento científico sobre inocuidad de los alimentos	2 779	0	2 779

PE	Título	Programa de Labores para 2006-07	Cambio del Programa	Programa de Labores con las nuevas propuestas
2E	Información, estadísticas, economía y políticas forestales	11 277	383	11 660
2F	Ordenación, conservación y rehabilitación forestales	8 233	2 291	10 523
2G	Productos e industrias forestales	8 899	692	9 591
2HA02:	Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable (incluidas la pesca continental y la acuicultura) y de otros instrumentos relacionados con la pesca	3 825	78	3 903
2H	Pesca y acuicultura: información, estadísticas, economía y políticas	17 857	2 757	20 614
2I	Pesca y acuicultura: ordenación y conservación	12 912	1 462	14 374
2J	Productos e industria de la pesca y la acuicultura	9 248	364	9 612
2KA01:	Utilización eficiente, calidad y conservación del agua en la agricultura	4 080	301	4 381
2KA06:	Políticas, planificación y gestión de sistemas integrados de producción, tierras y aguas	1 638	33	1 671
2KP01:	Secretaría de la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura (CRGAA)	2 077	0	2 077
2KP08:	Ecosistemas frágiles	1 144	0	1 144
3BA01:	Sistemas de información y cartografía sobre la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad (SICIAV)	4 295	40	4 335
3CA02:	Apoyo a las negociaciones comerciales multilaterales y a la aplicación de los resultados de las mismas	1 642	51	1 693
3DA01:	Programa interinstitucional de creación de capacidad en materia de estadísticas alimentarias y agrícolas	558	138	696
3DP04:	FAOSTAT/CountrySTAT y coordinación de las estadísticas en la FAO	2 143	140	2 283
3EA01:	Aplicación de las Directrices sobre el derecho a la alimentación en el contexto de la seguridad alimentaria nacional	391	27	418
3FP01:	Promover la igualdad de género, la equidad social, la educación y la comunicación en el desarrollo rural	5 144	45	5 189
3HP05:	Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura	6 380	181	6 561
4E	Programa de Cooperación Técnica	103 550	0	103 550

263. Las propuestas originales de reforma presentadas a la Conferencia subrayaban la importancia de disponer de suficientes recursos no correspondientes a la plantilla para poder aplicar con flexibilidad los programas, lo cual sigue siendo un aspecto importante de las nuevas reformas. En el siguiente *Cuadro 16* se presenta el Programa de Labores general desglosado por recursos de personal y no correspondientes a la plantilla, en el PLP de 2004-05, el PLP revisado para 2006-07 y como consecuencia de las propuestas presentadas en este documento. La

evolución de los recursos no correspondientes a la plantilla en porcentaje del programa de trabajo demuestra que la Organización continúa avanzando hacia su objetivo de incrementar los recursos no correspondientes a la plantilla como medio más eficiente y eficaz para la ejecución.

Cuadro 16. Evolución de los recursos no correspondientes a la plantilla

	PLP 2004-05	PLP para 2006-07 revisado	Nuevas propuestas
Recursos de personal	553 880	566 734	561 998
Recursos no correspondientes a la plantilla	287 131	310 140	329 339
Total del Programa de Labores	841 011	876 874	891 336
Porcentaje de recursos no correspondientes a la plantilla	34 %	35 %	37 %

264. Por último, como se describe en la *Sección V*, la estructura orgánica propuesta no sólo incluye una segunda fase en el desarrollo de una estructura de oficinas de campo que responda mejor a las necesidades, sino también incorpora varios cambios en la Sede. Las consignaciones resultantes por dependencias orgánicas se presentan en el *Anexo 6*.

B. CAMBIOS DE PUESTOS

265. En el *Cuadro 17* se recuerda la evolución de los puestos desde el PLP de 2004-05 hasta el PLP revisado para 2006-07. El cuadro muestra una reducción neta general de 122 puestos, con un aumento del 30 % al 34 % del personal de categoría profesional en los lugares descentralizados.

Cuadro 17. PLP revisado - Evolución de los puestos: número de puestos por categoría y destino

Categoría	PLP 2004-05	PLP para 2006-07 revisado	Variación neta	% de variación
Sede				
Director o categoría superior	143	122	(21)	(15 %)
Profesionales	850	797	(53)	(6 %)
Total profesionales y categorías superiores	993	919	(74)	(7 %)
Servicios Generales	959	872	(87)	(9 %)
Total Sede	1 952	1 791	(161)	(8 %)
Oficinas descentralizadas				
Director o categoría superior	54	58	4	7 %
Profesionales internacionales	269	242	(27)	(10 %)
Profesionales de contratación nacional	106	181	75	71 %
Total profesionales y categorías superiores	429	481	52	12 %
Servicios Generales	813	800	(13)	(2 %)
Total oficinas descentralizadas	1 242	1 281	39	3 %
Todos los lugares				
Director o categoría superior	197	180	(17)	(9 %)
Profesionales internacionales	1 119	1 039	(80)	(7 %)
Profesionales de contratación nacional	106	181	75	71 %
Total profesionales y categorías superiores	1 422	1 400	(22)	(2 %)
Servicios Generales	1 772	1 672	(100)	(6 %)
TOTAL	3 194	3 072	(122)	(4 %)
% de puestos de profesionales descentralizados	30 %	34 %		

Las cifras en las oficinas descentralizadas son 14 puestos de categoría profesional destacados de la Sede: 4 puestos destacados de AUD, 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de difusión/promoción (GI) y 4 PCN (AF).

266. En el *Cuadro 18* se presenta la evolución ulterior de los puestos según las propuestas actuales. El número total de puestos suprimidos desde 2004-05 se mantiene en 122 (igual que en el PLP revisado). El cuadro muestra que los puestos de categoría profesional aumentarían en los lugares descentralizados del 34 % al 37 % del total. Se recuerda que este porcentaje era del 30 % en el PLP de 2004-05, mientras que en las propuestas originales de reforma presentadas a la Conferencia se trataba de alcanzar la cifra del 40 %.

267. La dotación de personal de las nuevas oficinas regionales y la propuesta de trasladar funciones de servicios compartidos de Roma a Budapest dan como resultado el aumento de otros 99 puestos en las oficinas descentralizadas (17 Profesionales Internacionales, 24 Profesionales Nacionales y 58 de Servicios generales). El CSC de Budapest absorbe 8 puestos adicionales de categoría Profesional y 64 de Servicios generales. La mayor parte de la reducción de puestos en la Sede se debe a eliminaciones de puestos de servicios compartidos. En el momento de la redacción de este informe, la Organización tenía un total de 219 puestos vacantes; hay que prever cierto

número de jubilaciones obligatorias así como de vacantes debidas a jubilaciones no obligatorias u otras causas imprevistas.

Cuadro 18. Nuevas propuestas para 2006-07 - Evolución de los puestos: número de puestos por categoría y destino

Categoría	PLP para 2006-07 revisado	Nuevas propuestas 2006-07	Variación neta	% de variación
Sede				
Director o categoría superior	122	119	(3)	(2 %)
Profesionales	797	772	(25)	(3 %)
Total profesionales y categorías superiores	919	891	(28)	(3 %)
Servicios Generales	872	801	(71)	(8 %)
Total Sede	1 791	1 692	(99)	(6 %)
Oficinas descentralizadas				
Director o categoría superior	58	62	4	7 %
Profesionales internacionales	242	255	13	5 %
Profesionales de contratación nacional	181	205	24	13 %
Total profesionales y categorías superiores	481	522	41	9 %
Servicios Generales	800	858	58	7 %
Total oficinas descentralizadas	1 281	1 380	99	8 %
Todos los lugares				
Director o categoría superior	180	181	1	1 %
Profesionales internacionales	1 039	1,027	(12)	(1 %)
Profesionales de contratación nacional	181	205	24	13 %
Total profesionales y categorías superiores	1 400	1 413	13	1 %
Servicios Generales	1 672	1 659	(13)	(1 %)
TOTAL	3 072	3 072	-	-
% de puestos de profesionales descentralizados	34 %	37 %		

Las cifras en las oficinas descentralizadas son 14 puestos de categoría profesional destacados de la Sede: 4 puestos destacados de AUD, 2 oficiales técnicos (AG y FO), 4 oficiales de relaciones con los medios de difusión/promoción (GI) y 4 PCN (AF).

268. En el *Cuadro 19* se resume la evolución de los puestos en cada una de las distintas estructuras orgánicas (Sede, oficinas regionales, oficinas subregionales, oficinas de enlace y representaciones de la FAO). El cambio mínimo en el total del personal de las oficinas regionales de debe a que comparten los locales algunas oficinas subregionales.

Cuadro 19. Evolución de los puestos – número de puestos por lugar de destino, teniendo en cuenta las oficinas subregionales ubicadas en el mismo lugar que las oficinas regionales

Categoría	PLP 2004-05	Variación	PLP para 2006-07 revisado	Variación neta	Nuevas propuestas de reforma
Sede					
Profesionales	993	(74)	919	(28)	891
Servicios Generales	959	(87)	872	(71)	801
Total Sede	1 952	(161)	1 791	(99)	1 692
Oficinas regionales:					
Profesionales internacionales	158	(23)	135	15	150
Profesionales de contratación nacional	0	5	5	11	16
Servicios Generales	222	(2)	220	36	256
Total Oficinas Regionales	380	(20)	360	62	422
Oficinas Subregionales y equipos multidisciplinarios en las Oficinas Regionales					
Profesionales internacionales	56	15	71		71
Profesionales de contratación nacional	0	12	12	15	27
Servicios Generales	49	38	87	21	108
Total Oficinas Subregionales	105	65	170	36	206
Oficinas de enlace					
Profesionales internacionales	17	1	18	2	20
Profesionales de contratación nacional	0	0	0	0	0
Servicios Generales	22	0	22	1	23
Total Oficinas de enlace	39	1	40	3	43
Representaciones de la FAO					
Profesionales internacionales	92	(16)	76	0	76
Profesionales de contratación nacional	106	58	164	(2)	162
Servicios Generales	520	(49)	471	0	471
Total Representaciones de la FAO	718	(7)	711	(1)	709
Profesionales (Internacionales/Nacionales)	429	52	481	41	522
Servicios Generales	813	(13)	800	58	858
Total oficinas descentralizadas	1 242	39	1 281	99	1 380
Profesionales internacionales	1 316	(97)	1 219	(11)	1 208
Profesionales de contratación nacional	106	75	181	24	205
Servicios Generales	1 772	(100)	1 672	(13)	1 659
Total todos los lugares	3 194	(122)	3 072	0	3 072

269. En el *Anexo 7* se ofrece un panorama más detallado del número de puestos por dependencias orgánicas y grupos de grados.

C. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE TRANSICIÓN RELACIONADOS CON LOS NUEVOS CAMBIOS ESTRUCTURALES

270. Los costos no recurrentes y de transición derivados de la aplicación de las nuevas propuestas de reforma indicadas en la *Sección V* se estiman en **2,7 millones de dólares EE.UU.** Se ha obtenido esta estimación utilizando la misma metodología que para las reformas aprobadas (véase la *Sección III F*), en la cual se clasifican los costos según los principales factores que los determinan. Partiendo de los resultados de los acuerdos ya negociados o en curso de negociación con los gobiernos anfitriones respecto del establecimiento de oficinas subregionales, se ha indicado una combinación de fuentes de financiación con que afrontar los correspondientes costos y se resume a continuación.

Simplificación y economías por eficiencia

a) Establecimiento del Centro de Servicios Compartidos

271. El establecimiento del CSC fue aprobado como parte de la primera fase de reformas, por lo que los costos de transición relacionados con la aplicación de la propuesta se tratan en la *Sección III F*.

b) Simplificación y fortalecimiento de los procesos de gestión

272. Como consecuencia del cambio en la Sede y en las estructuras descentralizadas, se han determinado costos no recurrentes por un monto de **0,6 millones de dólares EE.UU.** para cubrir costos de traslado y cese en el servicio del personal debidos a la reestructuración de los servicios de apoyo auxiliares (conductores, oficinistas, etc.) en las oficinas regionales de Asia, América Latina y el Cercano Oriente.

Cambio estructural en curso

a) Estructura en la Sede

273. Las propuestas presentadas en la *Sección V* no exigen gastos adicionales no recurrentes para la reestructuración de la Sede.

b) Oficinas descentralizadas

274. El establecimiento de dos oficinas subregionales en nuevas ubicaciones (América Central y el Golfo) da lugar a gastos no recurrentes por un monto de **0,7 millones de dólares EE.UU.** para el traslado del personal de categoría profesional. El costo de las inversiones físicas destinadas a dotar a las nuevas oficinas de vehículos, equipo de oficina, mobiliario y mejoras para cumplir los requisitos de seguridad de las NMSO se calcula en **0,9 millones de dólares EE.UU.**

275. Lo mismo que en la primera fase de reformas, varias categorías diferentes del personal necesitarán sesiones únicas intensivas de nueva capacitación. El costo total que se sufragará en 2007 se estima en **0,4 millones de dólares EE.UU.** para los Representantes de la FAO y **0,1 millones de dólares EE.UU.** para las oficinas subregionales.

Efectos del presupuesto de crecimiento nominal próximo a cero

276. Los gastos no recurrentes debidos a la cuantía del presupuesto aprobado se sufragaron totalmente en la primera fase de las reformas.

Financiación de los costos de transición no recurrentes vinculados a las propuestas del Director General

277. Los costos no recurrentes derivados de la aplicación de las propuestas del Director General descritas en la Sección V se sufragarían con una combinación de fuentes externas de financiación, utilización de reservas y recursos internos comprendidos en el programa de labores de 2006-07.

278. Con respecto al establecimiento de las nuevas oficinas subregionales, considerando el resultado positivo de las negociaciones celebradas hasta la fecha y de las consultas preliminares con los Miembros, los costos no recurrentes por un monto de 1,2 millones de dólares EE.UU. se sufragarán probablemente con contribuciones externas voluntarias de los países anfitriones. Además, 0,5 millones de dólares EE.UU. correspondientes a costos de rescisiones de contratos podrían adeudarse al Plan de Indemnizaciones por Cese en el Servicio. La financiación para los costos de la capacitación de los Representantes de la FAO y de las oficinas subregionales, por un importe de 0,5 millones de dólares EE.UU., se sufragaría a partir de los presupuestos de capacitación del Programa Ordinario. El saldo restante de 0,5 millones de dólares EE.UU. se cubriría mediante ahorros procedentes de puestos vacantes en toda la Organización y por medio de unas dotaciones más elevadas para gastos no correspondientes al personal en las oficinas regionales y subregionales.

279. Por lo que respecta a la fase ya aprobada por la Conferencia, es posible que los gobiernos anfitriones contribuyan finalmente de forma recurrente con dinero en efectivo destinado a los costos de funcionamiento de las oficinas y en especie con oficiales técnicos subalternos y personal de apoyo.

D. RECURSOS EXTRAPRESUPUESTARIOS, INCLUYENDO ESFERAS DE PARTICULAR INTERÉS PARA LOS DONANTES

280. De las previsiones sobre lo que ocurrirá con los recursos extrapresupuestario se ha tratado, como es normal, en el documento del Programa de Labores y Presupuesto para 2006-07 y, tanto en dicho documento como en el PLP revisado, se han incluido pronósticos provisionales sobre su entrega.

281. La FAO se enfrenta con un contexto tanto de oportunidades como de desafíos con respecto a la movilización de recursos extrapresupuestarios para sus propias actividades y para ayudar a los Miembros a movilizar recursos para su desarrollo agrícola. Por una parte, los últimos diez años se han caracterizado por notables acontecimientos mundiales con las correspondientes declaraciones, sobre todo: la Declaración del Milenio y los ODM, incluyendo las metas establecidas en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación; las Conferencias de Monterrey y Johannesburgo; y la Declaración de la Cumbre de las Naciones Unidas de septiembre de 2005. Además, los compromisos contraídos recientemente por los gobiernos indican que la AOD²⁴ podría duplicarse casi dentro de los próximos cinco años (aumentando de 80 000 a 130 000 millones de dólares EE.UU.). Se espera que las corrientes de ayuda a África aumenten más rápidamente que las dirigidas a otras regiones. Asimismo, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, aprobada en marzo de 2005 por la mayoría de los principales donantes, establece las pautas sobre el modo en que la asistencia para el desarrollo debería dirigirse en el futuro (véase más arriba la *Sección II*). Instrumentos como los enfoques de todo un sector y los mecanismos de apoyo presupuestario son cada vez más la “norma” para la entrega de la ayuda, lo que fortalece la relación entre los donantes y receptores.

282. Por otra parte, se presentan también desafíos tales como el hecho de que se siga dedicando aún una parte insuficiente de los recursos al sector agrícola, si bien es probable que crezca rápidamente, y la necesidad de adaptarse a nuevas modalidades de financiación y formas

²⁴ En particular, el Consenso de Monterrey de marzo de 2002 y el Comunicado de Gleneagles de julio de 2005.

de organizar las actividades, como se ha indicado más arriba. Con respecto a esto último, una de las principales necesidades es la de fortalecer la capacidad de los ministerios de agricultura para conseguir recursos internos y externos, así como para ajustarse a las disposiciones de los donantes relativas a la armonización para la planificación y ejecución. La FAO tiene que explorar también las formas de mejorar la previsibilidad, la estabilidad a largo plazo y la suficiencia de la financiación para responder a las nuevas demandas que surgen del programa de actividades para el desarrollo de las Naciones Unidas y el logro de los ODM. El establecimiento de fondos mundiales como el FMAM exige disponer de conocimientos técnicos adecuados para vincular las operaciones de inversión con medidas favorables para el medio ambiente.

283. Hay que conseguir una diversificación de la base de recursos tradicional para los programas de campo. Por ejemplo, habrá que tratar de ampliar los Acuerdos de Asociación Estratégica con interlocutores bilaterales. Tales acuerdos tienen por objeto, entre otras cosas, apoyar las contribuciones de la FAO al logro de los ODM, buscar vínculos estrechos con las actividades del programa ordinario y beneficiarse de la red de oficinas descentralizadas de la Organización para la acción práctica sobre el terreno. Al mismo tiempo, se puede facilitar también la acción interdisciplinaria en el contexto de iniciativas de desarrollo más amplias. Entre las fuentes de financiación no tradicionales que deben buscarse figuran las procedentes de economías emergentes, que permitan, por ejemplo, utilizar más los Fondos Fiduciarios Unilaterales, de forma que sean los gobiernos, y no los donantes, quienes financien la cooperación con la FAO para el desarrollo en sus propios países. La estrategia de diversificación implica también el recurso a las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) y a fondos mundiales incipientes. En el ámbito de los países, se recuerda que se han establecido procedimientos para que los Representantes de la FAO puedan negociar y concertar acuerdos de financiación con donantes locales y que dichos Representantes participen activamente en los procesos del MANUD encaminados a la adopción de estrategias conjuntas de asistencia en los sectores de competencia de la FAO.

284. Contribuyen al proceso de reforma en curso varios grupos de trabajo dedicados a conjuntos de entidades programáticas e importantes cuestiones intersectoriales, con el fin de producir nuevas ideas y formular propuestas. En tiempos más recientes, teniendo en cuenta las limitaciones de financiación experimentadas en relación con el Presupuesto Ordinario, así como las oportunidades y desafíos para la movilización de recursos de los que se ha hablado, dichos grupos han señalado sectores de potencial interés para las fuentes extrapresupuestarias. Se reproduce a continuación un resumen de sus propuestas, que incluyen desembolsos financieros de una magnitud muy diferente y no se enumeran en ningún orden concreto de prioridades. En futuros contactos con los donantes se elaborarán ulteriormente estas ideas y se tratará activamente de llevar adelante las propuestas concretas resultantes.

Cuadro 20. Sectores de potencial interés para la financiación extrapresupuestaria

Esfera substantiva	Actividades específicas
Producción agropecuaria	
	Adaptación de la agricultura de conservación a distintos ecosistemas en la Sabana Africana Difusión de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para incorporar cereales y leguminosas forrajeras en sistemas de cultivos/ganadería de África Escuelas de Campo de Agricultores para convalidar BPA en sistemas de explotación agrícola
Plagas de plantas y enfermedades de animales	
	Fortalecimiento del componente del EMPRES relacionado con los animales y las plantas Mayor apoyo para la aplicación de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
Pesca y Acuicultura	
	Ampliación del apoyo para la aplicación, seguimiento y gestión del Código de Conducta para la Pesca Responsable, incluyendo la pesca continental y la acuicultura Mejora de la utilización, inocuidad y calidad de los productos de la pesca (en pequeña escala e industrial) y la acuicultura, incluyendo la seguridad de las operaciones pesqueras y el comercio y la comercialización del pescado Apoyo para la supervisión, gestión y conservación de los recursos pesqueros (continentales y marinos) y de la acuicultura, incluyendo el enfoque de ecosistemas y los cambios ecológicos y ambientales
Silvicultura	
	Apoyo a las evaluaciones forestales nacionales (uso de tierras). Facilitación de la aplicación de los Códigos Forestales en los países Apoyo para la evaluación de los Recursos Forestales Mundiales 2010
Agroindustrias e infraestructura rural	
	Promoción de productos alimenticios y agroindustriales con valor añadido Formulación de políticas y mecanismos institucionales para apoyar el desarrollo de infraestructura rural y agroindustrias Organización de una conferencia internacional sobre agroindustrias
Tierras, agua y utilización sostenible de los recursos naturales	
	Ampliación de AQUASTAT Aumento de la asistencia para la ADRS Asistencia sobre tenencia de la tierra (políticas e instituciones)
Variabilidad climática y mitigación de riesgos de catástrofes	
	Aplicación de medidas de mitigación de riesgos de catástrofes y preparación para afrontarlas en los países Evaluación de la rentabilidad de la mitigación de las catástrofes en contraposición a los socorros Desarrollo ulterior de la capacidad de la FAO para evaluar rápidamente los efectos de las catástrofes
Estadísticas	
	Fortalecimiento de la base de datos mundial FAOSTAT y sus sistemas de apoyo Mayor utilización de CountryStat y mejora de las estadísticas de los países Mejora de las estadísticas relacionadas con la seguridad alimentaria
Recursos genéticos y biodiversidad	
	Evaluación de los indicadores de la biodiversidad para la alimentación y la agricultura Enfoque de ecosistemas para la conservación y utilización sostenible de la biodiversidad para la alimentación y la agricultura con vistas a la seguridad alimentaria

Esfera substantiva	Actividades específicas
	Cumplimiento de compromisos relacionados con las decisiones de la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura
Seguridad alimentaria, nutrición y medios de subsistencia	Programa para una acción comunitaria en relación con los medios de subsistencia sostenibles Servicio de apoyo para los medios de subsistencia y respuesta a la globalización
Calidad e inocuidad de los alimentos	Ampliación del asesoramiento científico sobre inocuidad y calidad de los alimentos Traducción del Codex Alimentarius a otros idiomas Capacitación de las autoridades encargadas de la normalización de los alimentos para que puedan establecer con el público una comunicación sobre la calidad e inocuidad de los alimentos (incluyendo aspectos de nutrición y dietas sanas)
Análisis de las políticas agrarias	Creación de capacidad para la prestación de apoyo en materia de políticas (incluyendo la cooperación con centros de excelencia) Capacidad de reacción de los sistemas alimentarios sometidos a emergencias complejas: análisis de las opciones de políticas y programas
Alianzas y comunicación	Fortalecimiento de alianzas contra el hambre a nivel regional y nacional, en particular la capacidad de las alianzas nacionales Organización de una campaña multimedial eficaz y totalmente integrada aprovechando plenamente las tecnologías más recientes Seguir desarrollando y difundiendo recursos lingüísticos completos (bases de datos de terminología, glosarios especializados, etc.) que abarquen todos los sectores de actividad de la FAO en todos los idiomas oficiales

E. GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

285. El Comité del Programa, en su período de sesiones de mayo de 2006 (véase el párrafo 18 de este informe²⁵): *“consideró que también resultaba útil para los miembros la posibilidad de evaluar el alcance de los costos administrativos en relación con los gastos totales, citados frecuentemente como “gastos generales de administración”. El Comité: “estuvo de acuerdo en que era importante llegar a una definición sin ambigüedades de los gastos generales de administración con el fin de facilitar la constitución de series cronológicas y las comparaciones con otras organizaciones, y reconoció que la supervisión de esta tarea podría corresponder fundamentalmente al Comité de Finanzas”.*

286. En espera de que el Comité de Finanzas examine el asunto, cabe señalar que la nueva estructura de capítulos y programas, introducida en el PLP para 2006-07, facilita una visión preliminar de las dimensiones de los “gastos generales de administración”. Los Capítulos 2, 3 y 4 abarcan ahora la mayor parte de la labor substantiva de la FAO, mientras que otros capítulos (por ejemplo, 1, 6 y 9) incorporan las funciones obligatorias o gastos necesarios para que la Organización pueda actuar. Por otra parte, el Capítulo 5 es el más pertinente en lo relativo a la “labor de apoyo administrativo”. Como se subrayó cuando se presentó por primera vez²⁶, la nueva estructura de capítulos y programas del *Capítulo 5: Servicios de Gestión y Supervisión* “*permitiría una transparencia y una comprensión mayores al haberse reagrupado en él una variedad de servicios actualmente disgregados en tres capítulos diferentes*”.

287. No obstante, no todos los rubros del Capítulo 5 encajarían en la noción de labor de apoyo administrativo, es decir, los Programas 5A: *Supervisión*, 5B: *Servicios relacionados con el Programa y el Presupuesto* y 5G: *Servicios lingüísticos y de reuniones y protocolo*. Por

²⁵ CL 131/11.

²⁶ C 2005/3 Sup. 1, párr. 43.

consiguiente, si el resto de los gastos en este capítulo se compara con el programa de trabajo total, resulta un porcentaje de “gastos generales de administración” del 12 %.

288. Aunque esta cifra constituye un sustituto razonablemente directo, no refleja el hecho de que la labor administrativa puede realizarse en otros capítulos del PLP (es decir, como parte de las consignaciones para la administración de programas identificadas con la letra X en los correspondientes capítulos²⁷. Teniendo esto en cuenta, el porcentaje sería del 17,8 %.

289. Otro aspecto que trató el Comité del Programa²⁸ fue la necesidad de una definición más clara de lo que debe entenderse por labor “*técnica y no técnica*”. Hay que aclarar que esta terminología y posiblemente la dicotomía percibida entre dos series de actividades dentro del Programa de Labores total de la Organización se utilizó en documentos recientes del Plan a Plazo Medio y el PLP. La terminología estaba vinculada en cierta medida con la estructura de capítulos y programas que figuraba en tales documentos, pero no se derivaba de un análisis riguroso para determinar si era “técnico” o no el contenido de las actividades.

290. En efecto, cabe recordar que la anterior estructura del PLP incluía el Capítulo 2, titulado *Programas Técnicos y Económicos*. El modelo de programas vigente ahora en la FAO y que se ajusta a principios de presupuestación basada en los resultados se aplicó por primera vez a ese capítulo y sólo en fases sucesivas a los demás. Por lo tanto, para distinguir el ámbito de aplicación del modelo en dos fases, y por comodidad, se designó como “técnica” la labor realizada en el ámbito del Capítulo 2, mientras que la correspondiente a los demás capítulos se designó como “no técnica”. Sin embargo, no se hace justicia así a la valiosa labor de carácter sustantivo que se realiza también en esos otros capítulos (por ejemplo, en los que eran entonces Capítulos 3: *Cooperación y Asociaciones* y Capítulo 4: *Programa de Cooperación Técnica*).

291. Esta terminología y su aplicación quedan ahora reemplazadas en gran medida por el diseño de la nueva estructura de capítulos y programas en el PLP del presente bienio, ya que los Capítulos 2, 3 y 4 abarcan – es de esperar que de forma menos ambigua – la labor sustantiva de la FAO, mientras que los demás capítulos incluyen o bien el tipo de funciones obligatorias o gastos que exige el carácter intergubernamental de la Organización o la labor de apoyo administrativo, como se ha mencionado más arriba.

292. La Secretaría continuará examinando el asunto a la luz de la experiencia adquirida en otros organismos comparables y de las observaciones que se reciban de los miembros.

F. AHORROS Y BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PRIMERA FASE DE LAS REFORMAS Y DE LAS NUEVAS PROPUESTAS

293. Se espera que la aplicación de las reformas del Director General (tanto la primera fase aprobada por la Conferencia de 2005 como las nuevas propuestas) dé lugar a ventajas cualitativas y cuantitativas. Las ventajas cualitativas se describen en la documentación de planificación de la FAO y en las secciones anteriores. Como ejemplos pueden citarse la atribución de un mayor significado a la FAO como organización portadora de saberes, la ampliación de los planteamientos multidisciplinarios y la creación de una red más eficaz de oficinas descentralizadas.

294. La principal manera de articular las prioridades sustantivas es a través de las entidades programáticas. Estas últimas se formulan en el contexto de la disminución de los recursos globales disponibles y de los correspondientes objetivos financieros facilitados a los departamentos, siendo la preocupación principal garantizar los extremos siguientes:

- que los programas reflejen las necesidades reales y las expresiones de las prioridades relativas por parte de los Miembros;

²⁷ Véase PC95/3 – FC 113/14.

²⁸ Véase CL 131/11, párr. 17.

- que sean viables en cuanto a recursos presupuestados para cada entidad programática en relación con los productos y resultados esperados;
- que se elijan los mecanismos más eficientes y eficaces para la ejecución de las entidades programáticas en cuanto a la combinación de aportaciones y a su ubicación geográfica.

295. En la presente sección se resumen los principales ahorros y beneficios financieros que se estima que generarán la primera fase de reformas aprobada por la Conferencia y las nuevas propuestas del Director General, las cuales han permitido que la Secretaría fortaleciese importantes facetas del programa de labores de la Organización. No obstante, existen algunas dificultades para proporcionar una presentación cuantitativa general. La transformación de la FAO ha afectado simultáneamente a todos los programas y a todas las entidades programáticas, así como a la estructura orgánica. Por tanto, no resulta viable realizar una verificación retrospectiva inequívoca y general o informar sobre el origen y la aplicación de los recursos, mostrando las cantidades que se ahorrarían como resultado de iniciativas específicas y el lugar donde se han aplicado a fin de reforzar otras esferas. Además, aunque se están obteniendo progresivamente aumentos de productividad en las esferas técnica y administrativa, estos no pueden “monetizarse” con rapidez. Por ejemplo, en la esfera administrativa, no se han cuantificado las reducciones en el tiempo medio para la tramitación de pagos; en los programas técnicos, los resultados estadísticos siguen creciendo considerablemente sin incrementos de personal y, de nuevo, sin que haya una cuantificación explícita. Por tanto, este tipo de ahorro no puede expresarse en forma de cuadros y tiende a subestimarse.

Esferas en las que se producen ahorros recurrentes

296. A pesar de las limitaciones, los principales ahorros financieros *recurrentes* y los beneficios “monetizados” se resumen en el siguiente *Cuadro 21*. Las expectativas de contribuciones externas no recurrentes fuera del programa de labores se cuantifican en las *Secciones III F y VI D*, y no se incluyen a continuación, ya que, por definición, no son recurrentes.

Cuadro 21. Resumen de los principales ahorros recurrentes y beneficios “monetizados”

Esfera/iniciativa	Referencia en el documento	Cantidad por bienio (Miles de \$ EE.UU.)
Ahorros por eficiencia y simplificación		
Plena entrada en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC).	<i>Sección III C</i> , especialmente párrafo 73	8 000
Medidas de simplificación y eficiencia adoptadas en virtud de la autoridad del Director General (p. ej. nueva estructura bancaria y sistema bancario para reducir los gastos por este concepto, importación/exportación automatizadas de los datos sobre anticipos a proyectos, modificaciones previstas a las disposiciones sobre derecho a sumas globales para el pago de viajes, compra conjunta).	<i>Sección IV D y VI E</i>	3 500
Disminución neta de los puestos de nivel de director y de los puestos correspondientes de Servicios Generales en la Sede (es decir, menor estratificación) – parte de los ahorros se reasignaron a las mismas dependencias orgánicas.	<i>Sección III F</i>	10 000
Incremento de los reembolsos al Fondo General procedentes de los proyectos extrapresupuestarios, incluido el aumento propuesto en las tasas de los costos de apoyo para proyectos que proporcionan un apoyo directo a las actividades del PO.	Documento FC 115/14	9 500
Ahorros por eficiencia en la Dependencia del PCT.	Párrafo 258	350
Descentralización		
Diferenciales de gastos de personal favorables para las oficinas subregionales situando equipos multidisciplinarios (incluido el personal de apoyo correspondiente) en nuevas ubicaciones geográficas, contribuyendo a incrementar la proporción global de personal profesional en las ubicaciones descentralizadas del 30 % en el PLP 2004-05 al 37 %).	<i>Secciones II B y VI B</i>	5 200
Estimación provisional de la asistencia en efectivo y en especie procedente de los gobiernos anfitriones con destino a los gastos de funcionamiento de las oficinas subregionales, y valor estimado del aporte de oficiales técnicos subalternos y de personal de apoyo por los gobiernos anfitriones de las oficinas subregionales.	<i>Secciones III C, III F, VI D</i>	17 300
Diferenciales favorables en los gastos de personal derivados del traslado a Budapest de la Oficina Regional para Europa, que pasará a ser Oficina Regional para Europa y Asia Central. Las posibles contribuciones del	<i>Sección V C</i>	740

Esfera/iniciativa	Referencia en el documento	Cantidad por bienio (Miles de \$ EE.UU.)
Gobierno de Hungría a los gastos de funcionamiento de la Oficina Regional y del centro de la CSS se están negociando pero no se cuantifican en este momento.		
Reestructuración de los servicios auxiliares de apoyo (p. ej. conductores, empleados, archivos, etc.) en las oficinas regionales.	Párrafo 268	1 000
Simplificación de los grupos de políticas y operaciones en las oficinas regionales.	Párrafos 256 y 257	2 900
Ajustes en la Sede		
Ajustes en los recursos no correspondientes a personal asignados a actividades de comunicaciones e información pública en virtud del Programa 3J.	Párrafo 256	650
Ahorro neto mediante la supresión de la OFA (la mayoría de las actividades de esta oficina deberán reasignarse a otras dependencias).	<i>Sección V C,</i> párrafo 256	350

Esferas que se refuerzan y beneficios correspondientes

297. Aunque el programa y las medidas de reestructuración orgánica aprobados por la Conferencia de 2005 y las propuestas presentadas en la *Sección V* superan los simples cambios en las asignaciones financieras, existen incrementos específicos de recursos que se resumen en el siguiente *Cuadro 22*.

Cuadro 22. Principales esferas que se refuerzan según el documento

Esfera/iniciativa	Referencia en el documento	Cantidad por bienio (Miles de \$ EE.UU.)
Mayores recursos no correspondientes a personal en sedes regionales y subregionales a fin de permitir una mayor flexibilidad para las oficinas interesadas en la respuesta a las demandas de los Miembros, contribuyendo a la ejecución de las entidades del programa sustantivo y sufragando algunos costos de capacitación no recurrentes con cargo al programa de labores.	Párrafo 254	10 100
Refuerzo de determinadas esferas o entidades del programa sustantivo, entre otros medios, a través de mayores dotaciones para recursos no correspondientes a personal asignados a equipos multidisciplinarios (véase la leyenda anterior) y cambios internos a fin de tener en cuenta la reasignación de tiempo de trabajo de los FAOR del Capítulo 4 a los Capítulos 2 y 3, inherente al nuevo modelo operacional.	<i>Cuadro 15</i> en virtud del párrafo 262	11 000
Creación de una nueva oficina de enlace en Moscú.	<i>Sección V C</i>	1 300
Refuerzo de nuevos controles internos sobre las cuantías del PLP 2006-07 Revisado otorgando de nuevo un nivel más adecuado a los recursos destinados al programa de auditoría local e incremento de los recursos para la Oficina del Inspector General y la Dirección de Finanzas.	Párrafo 200	2 440
Aumento de la dotación disponible para proyectos con cargo a la consignación para el PCT (en este caso, aplicando directamente los ahorros derivados de la reorganización de la Dependencia del PCT).	Párrafo 258	350

ANEXO 1: Resolución 6/2005 de la Conferencia – Reformas en la Organización

LA CONFERENCIA

Acogiendo con agrado la iniciativa del Director General de presentar a la Conferencia propuestas de reforma relativas a los programas, las estructuras y los métodos de trabajo de la Organización,

Observando que el Director General ha hecho hincapié en que las reformas son necesarias y urgentes, y deberían aplicarse independientemente de la cuantía del presupuesto, y que tiene la intención de solicitar recursos extrapresupuestarios para hacer frente a parte de los gastos de transición,

Coincidiendo con la opinión del Director General de que es necesario reforzar la capacidad de la Organización para cumplir su mandato por medio de sus actividades normativas y operacionales, en particular mediante contribuciones concretas a los desafíos claramente reconocidos, como por ejemplo prestar asistencia a los Miembros y alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), así como ayudar a los países en desarrollo a aplicar las normas agrícolas y alimentarias internacionales,

Reconociendo la necesidad de responder al compromiso renovado con la inversión rural manifestado por todos los asociados interesados y a las oportunidades cada vez mayores de aprovechar los conocimientos para la agricultura,

Teniendo en cuenta la reforma en curso en todo el sistema de las Naciones Unidas, consciente de la naturaleza necesariamente dinámica de un proceso de adaptación a contextos cambiantes y a nuevas demandas,

Esperando con interés los resultados de la evaluación externa independiente (EEI) de la FAO como guía para mejorar la eficacia y eficiencia de la Organización; y subrayando que la EEI y las propuestas de reforma deberían apoyarse mutuamente. Esperando asimismo con interés la aplicación de las recomendaciones de la evaluación independiente de la descentralización y la respuesta de la administración,

1. Pide al Comité del Consejo que publique las conclusiones de la EEI.
2. Expresa su apoyo general a la justificación y los principios rectores en los que se fundan las reformas del Director General como base para una profundización en el debate y para la aplicación de la reforma de la FAO.
3. Respalda la simplificación de los procedimientos administrativos y financieros con objeto de conseguir mayores aumentos de la eficiencia y mejorar la política de recursos humanos y la gestión de éstos; y autoriza el establecimiento del Centro de servicios compartidos.
4. Hace suya la nueva estructura de capítulos expuesta en líneas generales en el documento C 2005/3/Sup.1 y en el Addendum al mismo como base para la elaboración más detallada del Programa de Labores y Presupuesto (PLP) para 2006-07 a nivel de entidades programáticas, con vistas a su consideración por el Comité del Programa y el Comité de Finanzas en mayo de 2006.
5. Reconoce la necesidad de reforzar la descentralización de la Organización y solicita que, como primer paso, se apliquen las propuestas del Director General en una región y en otra oficina subregional. Encarga al Consejo que decida sobre la ulterior aplicación de las propuestas del Director General lo antes posible y según convenga.
6. Autoriza al Director General a comenzar la aplicación progresiva de los cambios por él propuestos en la estructura orgánica de la Sede, sin un incremento del número de departamentos, aplicando la primera fase (véase el Anexo), además de las propuestas de reforma que entran dentro de sus atribuciones.

7. El Director General consultará a los Miembros y los órganos rectores respecto de la posible necesidad de un período extraordinario de sesiones del Consejo a finales de junio o principios de julio.

ANEXO

- integrar la función de asistencia para las políticas nacionales en el Departamento Económico y Social;
- integrar el Centro de Inversiones en el Departamento Económico y Social;
- agrupar las diversas actividades de promoción, incluidos TeleFood, el Programa de Embajadores de buena voluntad y la Alianza Internacional contra el Hambre en una sola dependencia;
- reforzar los aspectos relativos a la gestión de conocimientos y a la creación de capacidad de las actividades de asistencia técnica y en los países de la Organización;
- integrar la nutrición y la protección del consumidor en el Departamento de Agricultura, velando por que siga haciéndose hincapié en las actividades normativas en materia de nutrición;
- integrar las funciones de seguridad.

(Aprobada el 26 de noviembre de 2005)

ANEXO 2: Aspectos importantes en la formulación de los programas de la FAO

298. En los debates entre la Secretaría y las delegaciones se subrayó la necesidad de aclarar varios aspectos de la formulación de los programas de la FAO que revisten especial importancia para las reformas en curso en la Organización. En consonancia con ello, en el presente *Anexo 2: ANEXO 2:*

- se recuerda la nueva estructura de capítulos y programas utilizada en el Programa de Labores y Presupuesto;
- se describen los principios de presupuestación basada en los resultados aplicados en el diseño de las entidades programáticas, subrayando su importancia en la formulación y ejecución de los programas;
- se describen las interdependencias entre actividades “normativas” y “operacionales”, que constituyen una importante ventaja comparativa de la FAO;
- se destaca que el programa de trabajo de la Organización trasciende las *fronteras entre distintos tipos de recursos* y se proporcionan ejemplos de recursos extrapresupuestarios que contribuyen al continuo de la labor normativa y operacional;
- se destaca también que la ejecución del programa de trabajo trasciende las *fronteras geográficas*, en la medida en que el personal directivo toma en cuenta consideraciones relacionadas con la capacidad de respuesta (por ej. la necesidad de estar más cerca de los beneficiarios de los productos y servicios de la FAO) y la eficacia (por ej., los mecanismos de ejecución más económicos);
- se tratan las distintas maneras de concebir la “masa crítica”, destacándose que ésta se relaciona con el logro de los resultados del programa y no está vinculada a la localización geográfica del personal y los insumos; y
- se proporcionan datos más detallados sobre las diferencias de costos entre los distintos lugares.

a) Nueva estructura de programas y capítulo del PLP

299. El PLP consta de una jerarquía de capítulos, programas y entidades programáticas en la que se articulan las prioridades y realizaciones previstas de la Organización. En su período de sesiones de 2005, la Conferencia aprobó los siguientes nuevos títulos para los capítulos del PLP:

Capítulo 1:	<i>Gestión de la Organización</i>
Capítulo 2:	<i>Sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles</i>
Capítulo 3:	<i>Intercambio de conocimientos, políticas y promoción</i>
Capítulo 4:	<i>Cooperación en el ámbito de las Naciones Unidas y ejecución de programas</i>
Capítulo 5:	<i>Servicios de gestión y supervisión</i>
Capítulo 6:	<i>Imprevistos</i>
Capítulo 8:	<i>Gastos de capital</i>
Capítulo 9:	<i>Gastos de seguridad</i>

300. El Capítulo 2 comprende ámbitos esenciales para unos sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles, incluidas la silvicultura, la pesca y la acuicultura. Se han reunido en él la mayoría de las actividades de la Organización relacionadas con la cadena alimentaria, desde la producción agrícola, ganadera y alimentaria hasta la labor orientada a garantizar la protección del consumidor, pasando por la infraestructura y la industria. Asimismo se hace hincapié en aquellos programas que contribuyen a la ordenación responsable y la conservación de los recursos naturales, así como a su aprovechamiento sostenible.

301. El Capítulo 3 asegura la sinergia entre los programas de la FAO en materia de desarrollo económico y social y destaca la importancia asignada a intensificar las actividades de la Organización en apoyo del intercambio de conocimientos y la creación de capacidad, que hasta ahora no se han reconocido explícitamente en la estructura de programas. También se presta atención en este capítulo al establecimiento de alianzas y la mejora de los medios de vida rurales, lo que facilita el compromiso de la FAO con una amplia gama de interesados directos dentro de los Estados Miembros así como a nivel internacional.

302. En el Capítulo 4 se destaca en primera instancia la prioridad otorgada al fortalecimiento de la cooperación con otros órganos de las Naciones Unidas, tanto a nivel internacional como nacional. Este Capítulo proporciona un marco para la coordinación y prestación de los servicios de la FAO a los Miembros, a través de su afirmada actividad de cooperación técnica, formulación de proyectos de inversión e intervenciones relacionadas con la gestión de emergencias y situaciones posteriores a una crisis. Su finalidad es el establecimiento de vínculos sólidos con organizaciones regionales y subregionales a través de la red descentralizada.

303. Por debajo del nivel de capítulos los Comités del Programa y de Finanzas, en sus períodos de sesiones de mayo de 2006, refrendaron los respectivos programas constitutivos (reduciendo su número de los 60 de la estructura anterior a 42, con exclusión de las consignaciones habituales para la administración de programas). En el *Recuadro 1* figura la lista de dichos programas.

Recuadro 1. Estructura de programas en el PLP para 2006-07 revisado**Capítulo 1: Sistema de gobierno de la Organización**

- 1A Órganos rectores
- 1B Dirección general

Capítulo 2: Sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles

- 2A Ordenación de los sistemas de producción de cultivos
- 2B Ordenación de los sistemas de producción ganadera
- 2C Enfermedades y plagas de animales y plantas
- 2D Nutrición y protección del consumidor
- 2E Información, estadísticas, economía y políticas en relación con el sector forestal
- 2F Ordenación, conservación y rehabilitación del sector forestal
- 2G Productos e industria forestales
- 2H Información, estadísticas, economía y políticas relacionadas con la pesca y la acuicultura
- 2I Ordenación y conservación de la pesca y la acuicultura
- 2J Productos e industria de la pesca y la acuicultura
- 2K Ordenación sostenible de recursos naturales
- 2L Tecnología, investigación y extensión
- 2M Infraestructura rural y agroindustrias

Capítulo 3: Intercambio de conocimientos, políticas y promoción

- 3A Multiplicación de los efectos de los recursos y de la inversión
- 3B Políticas alimentarias y agrícolas
- 3C Comercio y mercadeo
- 3D Información y estadísticas sobre agricultura
- 3E Alianzas e iniciativas de promoción contra el hambre y la pobreza
- 3F Género y equidad en las sociedades rurales
- 3G Medios de vida rurales
- 3H Intercambio de conocimientos y creación de capacidad
- 3I Sistemas de tecnología de la información
- 3J Comunicación e información pública

Capítulo 4: Descentralización, cooperación en el ámbito de las Naciones Unidas y ejecución de programas

- 4A Cooperación, integración y seguimiento en el ámbito de las Naciones Unidas
- 4B Coordinación de servicios descentralizados
- 4C Seguridad alimentaria, reducción de la pobreza y otros programas de cooperación para el desarrollo
- 4D Gestión de emergencias y de situaciones posteriores a una crisis
- 4E Programa de Cooperación Técnica

Capítulo 5: Servicios de gestión y supervisión

- 5A Supervisión
- 5B Servicio del Programa y del Presupuesto
- 5C Servicios financieros
- 5D Gestión de recursos humanos y bienestar del personal
- 5E Adquisiciones
- 5F Gestión de los locales
- 5G Servicios lingüísticos y de reuniones y protocolo
- 5H Servicios compartidos

Capítulo 6: Imprevistos**Capítulo 8: Gastos de capital****Capítulo 9: Gastos de seguridad**

- 9A Seguridad de la Sede
- 9B Seguridad sobre el terreno

b) Principios de presupuestación basada en los resultados aplicados en la formulación de las entidades de programas

304. El modelo de programa aprobado por la Conferencia de la FAO para la formulación del Plan a Plazo Medio progresivo y el Programa de Labores y Presupuesto comporta la formulación de entidades programáticas (véase el *Recuadro 2*) en las que:

- se indiquen los resultados previstos, los productos que han de obtenerse, las actividades que se desarrollarán y los insumos requeridos de las distintas dependencias, para permitir un análisis de la relación medios-fines;
- se aclaren las ventajas comparativas de la FAO para la realización de la labor programada, la colaboración necesaria con instituciones asociadas y el potencial multiplicador de los recursos extrapresupuestarios;
- se incluyan disposiciones para el diagnóstico, la evaluación y la presentación de informes sobre el rendimiento tanto a la administración como a los órganos rectores.

305. Por consiguiente las entidades de programas, según se formulan en el PLP para 2006-07 revisado, constituyen, los elementos básicos para el desarrollo y el seguimiento del programa de trabajo de la FAO. Representan asimismo un medio para la comunicación y articulación de las prioridades sustantivas.

Recuadro 2. Formulación de las entidades de programas

En el sitio web de la Organización se proporciona información detallada sobre el diseño de las entidades programáticas destinadas a incluirse en el PPM 2006-11 y el PLP para 2006-07 revisado, en las que debe especificarse:

- la *justificación*, es decir una descripción del problema de desarrollo y de la contribución de la entidad a su solución, y la indicación de por qué es importante que la FAO en el contexto de su objetivo institucional –y no algún otro organismo u organización– responda a una necesidad reconocida de los Miembros;
- los *objetivos* que se persiguen, en términos de los beneficios que los usuarios deberían obtener de la labor de la FAO;
- los *productos principales* (y productos bienales en el caso del PLP), con la indicación de los productos y servicios concretos y de los resultados en lo que atañe a su utilización, así como de los plazos correspondientes, para demostrar cómo ha de lograrse el objetivo establecido y proporcionar puntos de referencia para fines de seguimiento;
- *Indicadores* del rendimiento en lo que atañe a la obtención de los resultados previstos.

En relación con los productos principales previstos, compete a las dependencias responsables determinar: los usuarios previstos (por ej., el personal técnico de las instituciones públicas y privadas interesadas); los mecanismos de ejecución más eficientes, es decir, la forma más económica de proporcionar productos de la calidad deseada en el plazo exigido; y las vinculaciones externas (por ej., con otros proyectos o actividades, con los asociados que se necesiten).

Los productos bienales se clasifican en los siguientes grupos:

1. compromisos y acuerdos internacionales;
2. coordinación e intercambio de información;
3. productos y sistemas de información, bases de datos;
4. servicios de asesoramiento legislativo y en materia de políticas;
5. creación de capacidad y formación;
6. asesoramiento técnico a los Miembros y apoyo al Programa de Campo.

c) Actividades “normativas” y “operacionales”, su financiación y medios para su ejecución

306. Los términos “normativos” y “operacionales” no figuran en los Textos Fundamentales de la FAO, pero se mencionan habitualmente en los debates entre las delegaciones y el personal como si fueran mutuamente excluyentes e independientes entre sí. Sin embargo, como se explica más abajo, la labor normativa y operacional constituye un todo continuo, y la doble función de la FAO en este sentido representa una importante ventaja comparativa de la Organización. El trabajo de ésta, incluidas las actividades “normativas”, trasciende fronteras entre distintos tipos de recursos, puesto que los del presupuesto ordinario se destinan tanto a labores normativas como operacionales y los recursos extrapresupuestarios son indispensables para facilitar la continuidad entre el trabajo normativo y operacional. Además, la ejecución del programa de trabajo también trasciende las fronteras geográficas, puesto que el personal directivo debe tener en cuenta consideraciones relacionadas con la capacidad de respuesta (por ej., la necesidad de estar más cerca de los beneficiarios) así como con la eficacia (por ej., los sistemas de ejecución más económicos).

307. A modo de ilustración, en los recuadros 4, 5 y 6 se proporcionan tres ejemplos, extraídos de diferentes sectores (la agricultura, la pesca y la silvicultura), de entidades programáticas de prioridad elevada que:

- tienen dimensiones tanto “normativas” como “operacionales”;
- reciben, para sus actividades, recursos de fuentes distintas del Presupuesto Ordinario; y
- comportan sistemas de ejecución cuyos insumos trascienden las fronteras geográficas.

d) Interdependencias entre actividades “normativas” y “operacionales”

308. En el período de sesiones del Comité del Programa celebrado en mayo de 2006 se presentó una nota informativa sobre la labor “normativa y operacional” en la Organización (PC 96/INF/6). Su finalidad principal consistía en proporcionar ejemplos prácticos de actividades clasificables en ambas categorías (véase el *Recuadro 3*).

Recuadro 3. Ejemplos de actividades normativas y operacionales

El trabajo normativo comprende lo siguiente:

- a) La labor de establecimiento de normas, mediante tratados, convenios o instrumentos análogos, generalmente de carácter vinculante, sobre compromisos voluntarios o que prevén tales compromisos de las partes contratantes, p. ej.: la CIPF y las normas fitosanitarias, el Codex Alimentarius, el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos, el Convenio de Rotterdam sobre el Procedimiento de Consentimiento Fundamentado Previo, el Acuerdo de aplicación relativo a la pesca, las Directrices voluntarias sobre el derecho a la alimentación, etc.
- b) Actividades de interés general:
- estudios de políticas y perspectivas, p. ej. los informes *Agricultura mundial hacia el año 20...*, los estudios de perspectivas del sector forestal, etc.;
 - los informes “*El estado de...*” (p. ej. SOFA, SOFIA, SOFO, etc.) y otros informes de situación (p. ej. sobre recursos fitogenéticos y zoogenéticos);
 - la labor promotora y la utilización del poder de convocación, bien sea para abordar importantes cuestiones de ética como la persistencia del hambre y la malnutrición o cuestiones de gran interés internacional, p. ej. las que dan lugar a diversos códigos de conducta, planes de acción internacionales en el sector pesquero, acuerdos alcanzados en los comités técnicos o grupos de expertos de la Organización, etc.;
 - la documentación de debates sostenidos en otros órganos acerca de repercusiones para los sectores alimentario y agrícola, p.ej. en relación con las negociaciones comerciales de la OMC, el Foro internacional sobre los bosques, etc;
 - la documentación de los debates desde la perspectiva alimentaria y agrícola y la ampliación de su ámbito de conocimiento a los niveles regional y nacional (p. ej. involucrando a los FAOR en las actividades de planificación nacional);
 - el apoyo o la canalización de la cooperación internacional, p. ej. por conducto de los órganos pesqueros regionales, en la lucha contra las enfermedades animales y plagas de plantas de carácter transfronterizo, en el fomento de la cooperación respecto de cuencas hidrográficas compartidas en el ámbito internacional, etc.;
 - la recopilación y difusión de información técnica (p. ej. estadísticas, mapas y documentos) en el marco del WAICENT;
 - sistemas mundiales de vigilancia o de alerta: p. ej. el SMIA, los SICIAV, los sistemas que se ocupan de los riesgos ambientales o de salud relacionados con el mandato de la FAO, incluidos los problemas de inocuidad de los alimentos, etc.
- c) Actividades de interés general con una dimensión principal de gestión de los conocimientos, p. ej.:
- difusión de las prácticas mejores;
 - redes de intercambio de conocimientos;
 - diálogo con expertos de la FAO (“Ask FAO”);
 - otras publicaciones y bases de datos mundiales.

El trabajo operacional comprende lo siguiente:

- a) proyectos de cooperación técnica específicos en países o regiones (en el marco de una variedad de acuerdos de financiación);
- b) formulación de proyectos de inversión (generalmente a petición de las instituciones financieras internacionales asociadas);
- c) prestación de asistencia material (principalmente en relación con las emergencias);
- d) prestación de asesoramiento técnico o normativo directo a las autoridades o entidades locales de contraparte;
- e) capacitación, transferencia de tecnología y otras formas de creación de capacidad.

309. Más allá de las definiciones prácticas, en la nota informativa destinada al Comité del Programa se subrayaba la importancia de la *continuidad entre la labor normativa y operacional* y se observaba lo siguiente:

- los productos normativos son de carácter operacional y deben potenciarse mediante una asistencia complementaria de la misma naturaleza. Por ejemplo, las normas alimentarias del Codex se establecen a la luz de problemas específicos con que se enfrentan todos los Miembros, pero muchos países necesitan asistencia directa para reforzar las instituciones nacionales a fin de poder aplicar con eficacia tales normas y estar así en condiciones de participar plenamente en los procesos e intercambios regionales y mundiales. Otro aspecto de esta continuidad sumamente favorable es que las normas o prácticas recomendadas no pueden derivarse simplemente del análisis científico o la determinación empírica, sino que también han de conciliarse con el conocimiento práctico de lo que los países pueden cumplir en un mundo de capacidades diversas;
- la pertinencia de muchas entidades de programas depende del “circuito de retroalimentación” positivo que se establece entre el trabajo analítico global y la experiencia adquirida en la labor operacional concreta. Por ejemplo, el principio de aplicar el manejo integrado de plagas en los proyectos y programas ejecutados y respaldados mediante los sistemas operacionales permite adquirir enseñanzas que luego constituirán la base de directrices técnicas de interés general para los Miembros.

310. La discriminación en favor de la labor “normativa” o bien de la “operacional” menoscaba las relaciones benéficas mencionadas. Comporta la introducción de un sesgo involuntario cuando se utiliza esta clasificación al expresar preferencias respecto de las prioridades sustantivas, que ha contribuido a crear disensiones entre los Miembros pese a que la doble función subyacente constituye una importante ventaja comparativa de la FAO.

311. En efecto, como parte del proceso de reforma en curso, el Director General ha procurado hacer hincapié en *la FAO como Organización poseedora de saberes* y en su función de elaboración, clasificación, normalización y divulgación de conocimientos, pero también de promoción de las mejores prácticas. Asimismo, el Director General subrayó la necesidad de mejorar los mecanismos para el intercambio de conocimientos y los enfoques interdisciplinarios, que abarcan todos los aspectos del mandato de la FAO según se expresa en el Preámbulo y el Artículo 1 de su Constitución. Aunque la generación y difusión de información siempre se ha considerado parte de las actividades fundamentales de la FAO, la rápida evolución de la tecnología de comunicación crea nuevas oportunidades para que la Organización aumente su eficacia en este sector y para responder a las amplias necesidades de la vasta gama de sus Miembros. Esto incluiría unos servicios interactivos (“ask FAO”) más avanzados como parte de WAICENT, la utilización más sistemática de redes de conocimientos (tanto en el ámbito interno como externo) y una mejora de la creación de capacidad a nivel nacional para la utilización de conocimientos y mejores prácticas experimentados.

e) Complementariedad de las fuentes de financiación

312. Sólo tomando en cuenta todos los recursos complementarios se podrá obtener una visión completa de la realización de los objetivos de la FAO en un sector determinado. Tales recursos comprenden las asignaciones del Presupuesto Ordinario a las distintas entidades de programas, la asistencia proporcionada por los FAOR, los proyectos del Programa de Cooperación Técnica y los realizados con cargo a financiación extrapresupuestaria, con sus correspondientes objetivos y productos bien definidos. Todos estos elementos suelen estar íntimamente vinculados a los resultados globales que la Organización intenta alcanzar a nivel regional y nacional.

313. La contribución más directa de los recursos extrapresupuestarios al todo continuo de la labor “normativa” y “operacional” se concreta a través de los acuerdos de asociación estratégica, cada vez más numerosos, concertados entre los donantes y la Organización con la clara finalidad de potenciar el alcance de las actividades fundamentales que se ejecutan en el marco del

Programa Ordinario. A nivel nacional, la introducción progresiva de marcos nacionales de prioridades a plazo medio debería facilitar la tarea de identificar y formular conjuntamente con las autoridades nacionales, proyectos de cooperación técnica que se ajusten estrictamente a las prioridades sustantivas reconocidas de la Organización.

314. Cabe destacar el importante esfuerzo analítico desplegado bajo los auspicios de una serie de grupos de trabajo internos²⁹ establecidos por el Director General para ocuparse de conjuntos de entidades y de otros aspectos de la labor de la Organización. Su labor debería facilitar la identificación de oportunidades de obtener otros recursos extrapresupuestarios en apoyo de determinadas esferas sustantivas. En este trabajo se examinaron, en particular, las posibilidades de financiación por parte de donantes no tradicionales como los países con economías en fase de crecimiento, y de atraer más recursos de las instituciones financieras internacionales, de otros asociados del sistema de las Naciones Unidas y de los nuevos fondos mundiales (relacionados, por ejemplo, con aspectos ambientales). La mayor participación de las oficinas descentralizadas en la recaudación de fondos también constituye una característica importante de las reformas.

f) Un programa de trabajo que trasciende las fronteras geográficas

315. La mayoría de las entidades incluidas en el programa de trabajo revisten significación mundial y pueden tener distintos tipos de usuarios finales (autoridades de gobierno, instituciones locales, comunidades académicas o agrícolas, etc.). Las variadas actividades previstas en el diseño de la entidad (p. ej. acopio de datos, labor analítica, intervenciones piloto, consultas de expertos, asesoramiento de los asociados) y los productos principales subyacentes influirán en la elección de los insumos, puesto que éstos pueden ser generados o adquiridos ya sea por dependencias de la Sede o por las oficinas descentralizadas.

316. Por ejemplo, las evaluaciones o las directrices técnicas de carácter mundial también deben reflejar la situación específica de las regiones o los países, lo que requerirá el acopio de información o la realización de estudios de casos en el ámbito regional o nacional. Análogamente, en el apoyo general a la cooperación entre países en relación con enfermedades de animales y plagas de plantas de carácter transfronterizo se deberá tener en cuenta la opinión de especialistas dedicados a la materia que estén familiarizados con los respectivos contextos regionales y desempeñen su labor en lugares descentralizados, los que al estar en contacto con las instituciones asociadas se hallarán en las mejores condiciones para organizar consultas locales. La localización geográfica es, por consiguiente, una consideración importante a efectos de potenciar al máximo la eficacia de los sistemas de ejecución para las entidades y productos previstos, teniendo en cuenta la facilitación de la difusión a los usuarios finales y las ventajas prácticas de la proximidad.

317. En la actualidad se emplea con frecuencia la expresión “*masa crítica*” al hablar de programas y proyectos específicos, generalmente referida a los recursos (por ejemplo, de personal o de otro tipo) que se consideran necesarios para lograr un objetivo o resultado deseado. Se han expresado preocupaciones respecto de la “*falta de masa crítica*”, que reflejan en parte la idea de que los recursos se hallan por debajo del nivel mínimo necesario para garantizar que la obtención efectiva de los resultados previstos.

318. Es evidente que preocupaciones de esta índole se hacen más agudas en momentos de restricciones presupuestarias. La reducción del presupuesto ordinario en un 26 % en cifras reales desde 1994 ha determinado una disminución correspondiente de los puestos financiados con cargo al Programa Ordinario, mientras que los efectivos totales de plantilla (incluidos los financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios) han disminuido en un 31 %. En sus períodos de sesiones de mayo de 2006 el Comité del Programa y el Comité de Finanzas reconocieron que a consecuencia de, entre otras cosas, las sucesivas reducciones de presupuesto, la masa crítica de la Organización en determinadas esferas fundamentales de su mandato estaba gravemente mermada. En el PLP para 2006-07 revisado también se registró una reducción de 29 % en número total de

²⁹ Véase la lista en el Apéndice.

entidades de programas (de 261 a 186) resultante de la eliminación de duplicaciones, la consolidación y el establecimiento de prioridades. Sin embargo, dado un nivel de recursos determinado, la “masa crítica” debería relacionarse con las entidades programáticas y con las aportaciones técnicas y de otra índole que éstas necesitan para proporcionar los productos previstos. Esto significa que en primera instancia deben establecerse claramente las metas y objetivos y determinarse su correspondencia con las necesidades de recursos. El personal directivo que formuló las entidades aprobadas por los Comités del Programa y de Finanzas en sus períodos de sesiones de mayo de 2006 procuró definir sus resultados de una manera que fuera coherente con los recursos disponibles y, al mismo tiempo, elevar al máximo la eficacia y eficiencia de la ejecución de los programas.

319. En debates mantenidos recientemente en foros de la FAO también se ha examinado la conveniencia de una mayor descentralización, y de ello deriva la noción de “masa crítica” que a menudo se asocia con la localización geográfica; se habla así de “masa crítica insuficiente” en la Sede, en determinada dependencia o en las oficinas descentralizadas (aludiendo generalmente al número de especialistas en una cierta disciplina, o capaces de abordar los problemas de un subsector, que se cuentan entre el personal). En realidad, dadas las oportunidades que ofrece la moderna tecnología de la información, con recursos como Internet, la telefonía basada en la web, las *webcam*, el correo electrónico y las teleconferencias, todos los expertos en una disciplina determinada constituirían una comunidad de prácticas independientemente del lugar en que se hallen. Estos expertos mantendrían la unidad de propósitos y asegurarían un intercambio efectivo de conocimientos para la ejecución de las entidades aprobadas, estableciendo las mejores prácticas y divulgando la suma de sus conocimientos de la manera más amplia posible entre los potenciales integrantes de la comunidad. Por consiguiente, su localización se transforma en una cuestión de costos y de eficacia de los sistemas de prestación de servicios a los usuarios finales.

g) Diferencias de costos por lugares

320. La necesidad de lograr ahorros por eficiencia y encontrar soluciones más económicas sin comprometer indebidamente la eficacia, destacada en reiteradas oportunidades por los órganos rectores, se hace fundamental en el actual período de restricciones presupuestarias. Por consiguiente, un elemento clave de la formulación de entidades de programas se relaciona con la asignación de los insumos requeridos a las localizaciones geográficas más idóneas en la Organización, en vista de que el costo de los insumos varía considerablemente de un lugar a otro. Al examinar la conveniencia de una ulterior descentralización, los órganos rectores solicitaron una indicación clara de los ahorros de costos que esta permitiría obtener.

321. La mayoría de los insumos requeridos por la mayor parte de las entidades programáticas consisten en recursos humanos. En el *Cuadro 23* se sintetizan las diferencias en los niveles de remuneración del personal profesional y de Servicios Generales entre la Sede, (todas las oficinas regionales, y dos de los lugares de las nuevas oficinas subregionales. Esta remuneración comprende el sueldo que se paga al funcionario así como el gasto que suponen para la Organización las prestaciones del personal como pensiones, seguridad social (incluidas las prestaciones médicas después del cese en el servicio y las prestaciones por expatriación (p. ej. subsidio de educación, viaje de vacaciones al país de origen), según proceda:

- El costo promedio de los puestos de la categoría profesional se considera generalmente comparable en todos los principales lugares donde está presente la FAO. Sin embargo, un examen de los sueldos y prestaciones del personal profesional en estos lugares para un funcionario tipo del grado P-4 revela que en los lugares donde la FAO tiene oficinas regionales y subregionales los costos del personal profesional son generalmente más bajos que en la Sede. La mayor diferencia se observa en El Cairo, donde el costo relativo con respecto a la Sede es de 88 %.
- En todos los lugares descentralizados el costo promedio de los puestos de Servicios Generales es considerablemente inferior al de la Sede. Sobre la base de los niveles

salariales actuales (incluidos los resultados de las encuestas de sueldos más recientes), los niveles de retribución relativos en estos lugares descentralizados principales, en comparación con los de la Sede, oscilan entre el 64 % en Ankara, el 25 % en Accra y el 23 % en Addis Abeba, con una diferencia de costo del personal de Servicios Generales de 36 %, 75 % y 77 % respectivamente en comparación con la Sede.

Cuadro 23. Costos estándar de los puestos de la categoría Profesional y Servicios Generales (en miles de dólares EE.UU.)

	Sede	RAF	RLC	RAP	RNE	SEUR	SFC	SFE	SEC
	Italia	Ghana	Chile	Tailandia	Egipto	Hungría	Gabón	Etiopía	Turquía
Costos bienales									
P-4, escalón medio	332	328	311	295	292	313	320	337	304
<i>Índice (Sede = 100)</i>	100	99	94	89	88	94	96	102	91
<i>Varianza con respecto a la Sede (diferencia de costo)</i>		-1	-6	-11	-12	-6	-4	2	-9
G-5, escalón medio	163	41	103	79	48	55	75	37	105
<i>Índice</i>	100	25	63	48	29	34	46	23	64
<i>Varianza con respecto a la Sede (diferencia de costo)</i>		-75	-37	-52	-71	-66	-54	-77	-36

322. Como muestra el *Cuadro 24*, el ahorro que puede obtenerse de la ejecución de funciones en lugares descentralizados con respecto a su realización en la Sede será mayor cuanto más elevada sea la proporción de personal de apoyo. Por otra parte, el ahorro efectivo también dependería de las fluctuaciones de la moneda local con respecto al dólar EE.UU.

- En lo relativo al trabajo técnico, p. ej. en materia de producción animal y salud de los animales; producción y protección vegetal; nutrición y protección del consumidor; tierras y aguas, infraestructura rural e agroindustrias, o comercio y mercadeo, en promedio el grado de los profesionales es ligeramente superior al P-4, y por cada oficial profesional se presupuesta el 60 % del costo de un puesto de Servicios Generales (es decir, normalmente cinco profesionales reciben el apoyo de tres funcionarios de Servicios Generales). Para una dependencia así compuesta, las diferencias en el costo global de personal con respecto a la Sede oscilan entre 13 % (en Santiago de Chile) y 25 % (en El Cairo).
- Para el desempeño de funciones en esferas sustantivas que requieren, en promedio, un apoyo mayor de personal de Servicios Generales, como en el caso del trabajo estadístico, cinco profesionales reciben, en media, la asistencia de seis funcionarios de Servicios Generales. Como consecuencia de ello la diferencia de costo del personal entre las estructuras de la Sede y las oficinas descentralizadas sería, por tanto; más pronunciada.
- En el caso de la tramitación de transacciones administrativas, a la que en promedio se dedican casi seis funcionarios de Servicios Generales por cada profesional, la diferencia de costo en comparación con la Sede puede ser superior al 50 % cuando tales operaciones se llevan a cabo en oficinas descentralizadas.

Cuadro 24. Costos relativos de una dependencia en la Sede y en los principales lugares de trabajo descentralizados (en miles de \$EE.UU.)

		Sede	RAF	RLC	RAP	RNE	SEUR	SFC	SFE	SEC
		Italia	Ghana	Chile	Tailandia	Egipto	Hungría	Gabón	Etiopía	Turquía
Dependencia – Técnica	Nº de puestos									
P-4	5,0	1 660	1 639	1 557	1 476	1 460	1 565	1 599	1 685	1 518
G-5	3,0	489	122	308	236	144	165	225	111	314
Total	8,0	2 150	1 761	1 865	1 712	1 604	1 731	1 824	1 796	1 832
	<i>Índice (Sede=100)</i>	100	82	87	80	75	81	85	84	85
	<i>Varianza con respecto a la Sede (diferencia de costos)</i>		(18)	(13)	(20)	(25)	(19)	(15)	(16)	(15)
Dependencia – Estadística										
P-4	5,0	1 660	1 639	1 557	1 476	1 460	1 565	1 599	1 685	1 518
G-5	6,0	979	244	617	471	288	331	450	222	628
Total	11,0	2 639	1 883	2 173	1 948	1 749	1 896	2 050	1 907	2 146
	<i>Índice (Sede=100)</i>	100	71	82	74	66	72	78	72	81
	<i>Varianza con respecto a la Sede (diferencia de costos)</i>		(29)	(18)	(26)	(34)	(28)	(22)	(28)	(19)
Dependencia – Tramitación de operaciones administrativas										
P-4	1,0	332	328	311	295	292	313	320	337	304
G-5	5,6	914	228	576	440	269	309	420	207	586
Total	6,6	1 246	556	887	735	561	622	740	544	889
	<i>Índice (Sede=100)</i>	100	45	71	59	45	50	59	44	71
	<i>Varianza con respecto a la Sede (diferencia de costo)</i>		(55)	(29)	(41)	(55)	(50)	(41)	(56)	(29)

323. Las estructuras descentralizadas ya aprobadas como consecuencia de la resolución sobre las reformas que adoptó la Conferencia en 2005, así como las propuestas para completar las reformas del Director General, suponen una composición algo diferente de funciones técnicas y no técnicas. El Director General siempre ha afirmado que el suministro descentralizado de insumos constituye un medio eficaz con respecto a los costos para la ejecución de los programas de la FAO; en el Cuadro 25 se cuantifican los ahorros en los gastos bienales de las nuevas oficinas subregionales en comparación con una estructura de personal equivalente en la Sede, que asciende a 1,2 millones de dólares EE.UU. para la nueva la Oficina Subregional en Etiopía y más de 1,6 millones de dólares EE.UU. en las otras dos, en Gabón y Turquía.

Cuadro 25. Comparación de los costos de personal de las nuevas oficinas subregionales a los niveles de costos locales y de la Sede (en miles de \$EE.UU.)

	Al costo local			Al costo de la Sede			Diferencia		
	SFC	SFE	SEC	SFC	SFE	SEC	SFC	SFE	SEC
	Gabón	Etiopía	Turquía	Gabón	Etiopía	Turquía	Gabón	Etiopía	Turquía
Prof.	3 169	3 507	3 201	3 291	3 455	3 502	(122)	52	(301)
SG	754	371	544	1 639	1 639	848	(885)	(1 268)	(304)
Total	3 923	3 878	3 745	4 930	5 094	4 350	(1 007)	(1 216)	(605)

324. Es evidente que en las diferencias globales del costo de la ejecución de los programas también influirían otros factores como los acuerdos con los gobiernos hospedantes (por ejemplo en el caso de suministro gratuito de personal), la naturaleza del trabajo que ha de realizarse (por ejemplo, los viajes a países vecinos o un mayor acceso a expertos locales gracias a la proximidad pueden permitir un ahorro ulterior en comparación con el mismo trabajo desarrollado desde la Sede) y, sin duda, la calidad del personal disponible. No obstante, si bien las diferencias de costos no constituyen en modo alguno el único motor de una política de mayor descentralización, representan un factor de gran peso en la búsqueda de formas de trabajo más eficaces.

h) Ejemplos que ilustran el diseño integrado de entidades

Recuadro 4. Entidad programática 2CP01: Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)

El objetivo de esta entidad consiste en establecer “*Marcos reglamentarios apropiados y medidas fitosanitarias nacionales e internacionales efectivas para impedir la difusión e intrusión de plagas de las plantas*”. Los órganos rectores siempre han asignado una prioridad elevada a la CIPF, en particular en relación con las actividades subyacentes de establecimiento de normas e intercambio de información y creación de capacidad que, como es evidente, abarcan todo el continuo de la labor normativa y operacional. Así lo ilustran los siete productos principales especificados para esta entidad en el PLP para 2006-07 revisado.

1. Normas internacionales para medidas fitosanitarias;
2. planteamientos armonizados entre los acuerdos y organizaciones internacionales y regionales pertinentes;
3. intercambio de información fitosanitaria obligatoria;
4. apoyo a los sistemas fitosanitarios nacionales;
5. solución de controversias; aportación de un marco administrativo eficiente; y
6. apoyo a las comisiones fitosanitarias regionales de la FAO.

Mientras que la labor necesaria para obtener los productos principales 1, 5 y 6 se realizaría principalmente en la Sede, los productos principales 3, 4 y 7 se relacionan sobre todo con el trabajo en el ámbito regional, subregional y nacional. Desempeñan la labor pertinente 16 funcionarios profesionales, de los que cinco trabajan con dedicación exclusiva en el Servicio de Protección Vegetal (AGPP) en la Sede; a esto debe sumarse un tercio del tiempo del Jefe del Servicio. Además, 10 funcionarios de categoría profesional en las oficinas regionales y subregionales deben dedicar del 5 % al 40 % de su tiempo a esta entidad programática. Los Representantes de la FAO también han de participar en la labor de difusión a nivel nacional. Un funcionario de la Sede se dedica en forma exclusiva a prestar apoyo a las actividades de difusión por medio de los oficiales regionales y subregionales.

Para el establecimiento de normas internacionales se requieren aportaciones de todos los Miembros, a fin de garantizar que tales normas respondan a las necesidades de todos. Recursos del Programa Ordinario y de fuentes extrapresupuestarias hacen posible la amplia participación de representantes de países en desarrollo en el proceso de redacción, formulación de observaciones y aprobación de las normas. Los componentes regionales están a cargo de los oficiales regionales de protección fitosanitaria. Cabe mencionar otros ejemplos de apoyo externo y participación del personal descentralizado, a saber: con la asistencia de Nueva Zelandia se desarrolló la herramienta de evaluación de la capacidad fitosanitaria (ECF), que permite evaluar en forma sistemática la capacidad nacional para proteger a los cultivos y las plantas silvestres de la intrusión de nuevas plagas y satisfacer, al mismo tiempo, los requisitos fitosanitarios de los asociados comerciales; los oficiales regionales y subregionales de protección vegetal han recibido una amplia capacitación en el empleo de esta herramienta, así como sobre las normas y la propia Convención. La herramienta de ECF también tiene un uso generalizado en los proyectos nacionales del PCT. Como primera etapa en el proceso de mejora, el marco legislativo también se aborda en los proyectos del PCT. Con la entrada en vigor del nuevo texto de la Convención también se presta atención al cumplimiento de las obligaciones de los países por lo que respecta al intercambio de información, que se facilita mediante el Portal Fitosanitario Internacional (PFI). Está previsto que los oficiales subregionales presten apoyo al sistema. En síntesis, desde el año 2000 se han ejecutado alrededor de 42 proyectos del PCT directamente relacionados con la CIPF. Otros fondos fiduciarios, así como recursos correspondientes a atrasos, contribuyeron a la participación en la labor de establecimiento de normas y los talleres.

Recuadro 5. 2HA02. Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable (con inclusión de la pesca continental y la acuicultura) e instrumentos conexos

Desde su aprobación en 1995 por la Conferencia de la FAO, el Código de Conducta para la Pesca Responsable ha constituido un instrumento internacional fundamental para impulsar la racionalización del sector de la pesca. La aplicación eficaz del Código y de los planes de acción internacionales conexos requiere un seguimiento, una divulgación y una capacitación apropiados, así como el análisis y la elaboración activos de políticas. Muchos donantes, así como recursos del PCT, vienen prestando apoyo a la aplicación del Código mediante proyectos regionales y nacionales específicos.

El objetivo de la entidad consiste en asegurar que *la legislación, políticas y prácticas de ordenación de la pesca de alcance nacional e internacional reflejen mejor los principios y disposiciones del Código de Conducta para la Pesca Responsable, con inclusión específica de las consideraciones relacionadas con el género.*

Esto habrá de lograrse mediante la realización de los siguientes productos principales:

1. Fomento de la aplicación del Código e instrumentos conexos y seguimiento y presentación de informes al COFI y a la Asamblea General de las Naciones Unidas, entre otros, sobre los avances en dicha aplicación;
2. Difusión del Código, de las orientaciones técnicas con él relacionadas y de los Planes de Acción Internacionales formulados en el marco del Código;
3. Apoyo a la aplicación de planteamientos para conseguir medios de vida sostenible en las comunidades pesqueras;
4. Análisis, elaboración y promoción de políticas, instrumentos y estrategias de fomento de la pesca y la acuicultura responsables;
5. Vigilancia y análisis de cuestiones relativas a las políticas, en particular de carácter nuevo, con repercusiones para la pesca y la acuicultura a nivel mundial, regional y nacional;
6. Elaboración de instrumentos y directrices internacionales sobre pesca y acuicultura.

Los usuarios previstos son principalmente los responsables de las políticas a nivel nacional, organizaciones regionales de ordenación pesquera y otras organizaciones internacionales de carácter gubernamental. En última instancia todas las comunidades pesqueras deberían beneficiarse, especialmente del producto 3. Aunque en la Dirección de Políticas y Planificación Pesqueras (FIP) existe un núcleo de funcionarios que presta apoyo a la ejecución de esta entidad, las intervenciones por conducto de contactos locales, así como la labor analítica y la información proporcionada por los funcionarios de pesca destacados en lugares descentralizados, revisten particular importancia para los productos 2, 3, 4 y 5.

Los ejemplos concretos de aportaciones del personal descentralizado comprenden la participación de éste en la preparación o ejecución de proyectos técnicos relacionados con la aplicación del Código (por ej. la reciente participación del Oficial de Pesca de la Oficina Regional para África en una misión multidisciplinaria a Liberia, para evaluar la asistencia que ha de prestarse a ese país). Asimismo, a nivel regional los proyectos específicos deben coordinarse con actividades de los órganos regionales de integración económica pertinentes. Por ejemplo, para la formulación de los planes de acción regionales y nacionales en América meridional y central se necesitaron aportaciones del oficial pesquero regional destacado en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe a fin de garantizar la coordinación con la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), la Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano (OSPESCA) y la Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero (OLDEPESCA), así como la adecuada participación de los órganos pesqueros regionales y en particular de los patrocinados por la FAO, a los que los oficiales regionales de pesca brindan servicios de secretaría. Tal es el caso del Oficial de Pesca destacado en la Oficina Subregional para el África austral y oriental en relación con la Comisión de Pesca para Asia-Pacífico (APFIC) y del destacado en la Oficina Subregional para el Caribe en lo que atañe a la Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental (WECAFC). Pueden establecerse equipos a nivel local para apoyar actividades nacionales o regionales: por ejemplo, en el marco del proyecto de Tonle Sap en Camboya, o como parte de la ejecución del Programa de medios de subsistencia pesqueros sostenibles (SFLP), financiado actualmente por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional, que abarca 25 países de África occidental.

Recuadro 6. 2GP02. Evaluación, supervisión y presentación de informes sobre productos e instituciones de recursos forestales

En esta nueva entidad participan las tres direcciones del Departamento Forestal, con objeto de facilitar la sinergia mediante la unificación de las anteriores entidades separadas que se ocupaban de la información en el ámbito nacional. De esta manera también se ha pretendido reducir el volumen de trabajo de seguimiento, evaluación y presentación de informes que deben llevar a cabo los países. El objetivo de la entidad es asegurarse de que *las iniciativas, políticas, estrategias y programas nacionales e internacionales se basan en un mayor conocimiento y sensibilización acerca de los recursos forestales y las tendencias de la silvicultura, y respaldan una ordenación forestal y una utilización sostenibles de los productos forestales.*

Sus productos principales tienen ramificaciones tanto a nivel mundial como nacional, ya que en última instancia sus usuarios comprenderían a los responsables de las decisiones y administradores forestales, tanto gubernamentales como del sector privado, que se ocupan de la conservación, ordenación y utilización sostenible de los recursos forestales así como de las inversiones pertinentes, al igual que a otras instituciones internacionales, el público en general, las ONG y las entidades académicas.

La gama de actividades y usuarios finales se desprende claramente de los nombres de los productos principales, para cuya realización será necesaria en todos los casos la contribución de las dependencias descentralizadas:

1. Ejecución del proceso de evaluación de los recursos forestales mundiales y producción periódica de informes mundiales
2. Estadísticas sobre producción, consumo y comercio de productos forestales
3. Preparación y provisión de información sobre instituciones y políticas forestales nacionales
4. Integración de los procesos de presentación de informes y las comunicaciones nacionales.

Esta entidad requiere que la FAO trabaje en estrecha colaboración con sus corresponsales nacionales; el personal de las oficinas regionales y subregionales facilita considerablemente el establecimiento de redes de apoyo de corresponsales en el ámbito regional y subregional. También se asegura la estrecha vinculación con otras organizaciones vinculadas al sector forestal mediante la utilización de cuestionarios conjuntos, y se intenta agilizar los procesos de presentación de informes relacionados con el sector en colaboración con el Foro de las Naciones Unidas sobre los Bosques, la Organización Internacional de las Maderas Tropicales, el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y otros miembros de la Asociación de Colaboración en materia de Bosques. El personal de todos los niveles puede prestar asistencia en estos esfuerzos de coordinación.

También cabe destacar que el trabajo realizado en el marco de esta entidad recibe el apoyo de proyectos del PCT relacionados con la realización de evaluaciones forestales nacionales (actualmente en curso en Honduras, Bangladesh, la República del Congo y Zambia), de un proyecto de fondo fiduciario financiado por el Japón con objeto de fortalecer el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes sobre la ordenación forestal sostenible en Asia, y del Mecanismo para los programas forestales nacionales que alberga la FAO. Un proyecto sobre indicadores de la biodiversidad financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial también reviste importancia para las realizaciones de esta entidad, y se han entablado conversaciones con la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio de los EE.UU. (NASA) con vistas a una evaluación mundial de la teledetección que reviste interés para el primer producto principal.

APÉNDICE
Lista de los Grupos de Trabajo Interdepartamentales y conjuntos de entidades programáticas

Grupos de Trabajo Interdepartamentales que tratan cuestiones intersectoriales (13) esferas principales, con 10 subgrupos asociados)

1. Cooperación con entidades de las Naciones Unidas
2. La FAO como una organización poseedora de saberes:
 - Redes temáticas de conocimiento
 - Mejores prácticas
 - Intercambio de conocimientos (“Ask FAO”)
3. Comisiones regionales
4. Creación de capacidad:
 - Programa de capacitación sobre políticas y estrategias agrícolas
 - Formación de técnicos para la creación de capacidad
 - Creación de instituciones para el desarrollo agrícola y rural
 - Programa de becas
5. Tratados y convenios internacionales
6. Impresión electrónica
7. Investigación y extensión
8. Sistema de información sobre gestión
 - Información sobre finanzas y recursos humanos
 - Programas y proyectos
 - Sistemas de información técnica y bases de datos técnicos
9. Función de las oficinas descentralizadas y su relación con la Sede
10. Agilización de los procedimientos y delegación de competencias
11. Programas de asociación
12. Comités técnicos del Consejo
13. Ejecución y seguimiento del Programa de Campo

Grupos de Trabajo sobre Conjuntos de Entidades Programáticas (16 temas)

1. Producción agrícola y ganadera mediante buenas prácticas (BPA)
2. Plagas de las plantas y enfermedades de los animales
3. Pesca y acuicultura
4. Ordenación y conservación forestal
5. Agroindustrias e infraestructura rural
6. Tierras y aguas, agricultura y desarrollo rural sostenibles y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales
7. Cambio climático
8. Seguridad alimentaria, nutrición y medios de vida
9. Calidad de los alimentos e inocuidad de los productos en la cadena alimentaria
10. Análisis de políticas agrícolas
11. Análisis socioeconómico y evaluación de los mercados a nivel mundial
12. Alianzas y comunicaciones
13. Financiación del desarrollo agrícola y movilización de recursos
14. Información mundial y estudios de perspectivas
15. Estadística
16. Recursos genéticos y biodiversidad

ANEXO 3: Responsabilidades y relaciones de las dependencias de la Sede y las oficinas descentralizadas de la FAO con arreglo al nuevo modelo operativo

325. En este Anexo se describen las responsabilidades asignadas a los funcionarios y las dependencias orgánicas de la Sede y las oficinas descentralizadas (DO) con arreglo al nuevo modelo operativo inherente al proceso de reforma en curso, así como las consiguientes relaciones entre las diferentes instancias. El nuevo modelo operativo tiene por objeto, entre otras cosas, lograr que la FAO responda mejor a las prioridades locales, contribuyendo a las actividades de los equipos de las Naciones Unidas en los países, manteniendo al mismo tiempo la unidad de fines y la coherencia al abordar problemas mundiales y aplicar las prioridades institucionales de la Organización. Las responsabilidades y relaciones deben considerarse también en el contexto de la función que desempeña la FAO como organización poseedora de conocimientos, incluida la sinergia entre la elaboración y la aplicación de normas, metodologías y marcos normativos/reglamentarios aceptados internacionalmente, por una parte, y aprendiendo, adaptando y difundiendo las prácticas mejores, por otra. Ello requiere: i) conocimientos y capacidad técnica especializada independientes del lugar y la elaboración de una política apropiada de rotación y movilidad del personal; ii) inversión constante en sistemas de información y redes de conocimientos; y iii) asociaciones activas con otras organizaciones para compartir conocimientos. Cabe señalar que la Organización está elaborando una política por la que propondrá la movilidad y la rotación en el contexto de las perspectivas de carrera. En vez de la política de rotación obligatoria aplicada en algunos de los organismos orientados a las actividades sobre el terreno, el sistema propuesto de la FAO se basaría en la aplicación de incentivos de carrera para estimular la movilidad, tanto entre funciones como entre lugares geográficos.

a) *División de responsabilidades en función de las prioridades*

326. Una de las funciones principales de los órganos rectores de la FAO es establecer prioridades institucionales de la Organización. En este marco, los programas ordinario y de campo necesitan abordar también las prioridades a distintos niveles, es decir, mundial, regional, subregional y nacional. En este contexto, las responsabilidades principales de la Sede y las oficinas descentralizadas pueden delinearse como se indica en el *Cuadro 26* a continuación.

Cuadro 26. Principales responsabilidades de la Sede y las oficinas descentralizadas (DO)

Oficial	Dirige la respuesta de la FAO a:	En consecuencia, presta asistencia a otros para que se ajusten a:
Subdirector General (ADG)/Jefe de la Oficina Independiente (HIO)	Las prioridades institucionales de la Organización	La orientación general impartida por los órganos rectores de la FAO y la Administración Superior, entre otras cosas, mediante los procesos de elaboración del PLP/Plan a Plazo Medio (PPM).
ADG/Director de Dirección (DD)*	Las prioridades y normas de calidad técnica mundiales	Las prioridades específicas en función de las disciplinas para abordar cuestiones alimentarias y agrícolas, a menudo establecidas en los comités técnicos del Consejo (Comité de Pesca, Comité de Agricultura, etc.) con las correspondientes normas de calidad técnica a todos los niveles.
Representante regional (RR)	Las prioridades regionales	Las prioridades específicas de la región para la prestación de asistencia de la FAO, acordadas con varios países de la región o entre organizaciones regionales y la FAO, incluso en el contexto de las recomendaciones de las Conferencias Regionales.
Coordinador Subregional (SRC)	Las prioridades subregionales	Las prioridades específicas de la subregión para la prestación de asistencia de la FAO acordadas con varios países de la subregión o con organizaciones subregionales.
Representación de la FAO (FAOR)	Las prioridades de los países	Las prioridades acordadas para la colaboración gobiernos/FAO mediante los procesos de MPNPM/MANUD.

* En algunos Departamentos, (parte de) estas responsabilidades pueden ser asumidas también por el ADG.

327. Si bien pueden y deben distinguirse diversos niveles de prioridades, en la mayoría de los casos son interdependientes. Por ejemplo, los programas mundiales (tales como los destinados a combatir la gripe aviar) requieren también una acción enérgica a nivel de países. Al contrario, algunas prioridades de los países (por ejemplo mayores exportaciones de productos agrícolas) pueden abordarse eliminando restricciones a nivel mundial (por ejemplo, mediante acuerdos suscritos en negociaciones comerciales). Los gobiernos de África abordan prioridades conjuntas a nivel regional a través de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD).

b) Relaciones principales

328. Las responsabilidades y relaciones en una organización geográficamente dispersa comienzan con la delegación de atribuciones a través de las líneas jerárquicas clásicas³⁰:

- El Artículo VII.4 de la Constitución dice 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"*;
- el DG delega responsabilidades en los ADG en la Sede, los HIO, los RR y los Representantes de la FAO (FAOREps);
- los ADG de la sede delegan responsabilidades en los DD, con posible delegación ulterior en los funcionarios técnicos de la Sede (en grupos o individualmente) y los oficiales técnicos regionales destacados (ROTO) en el caso de las direcciones técnicas;

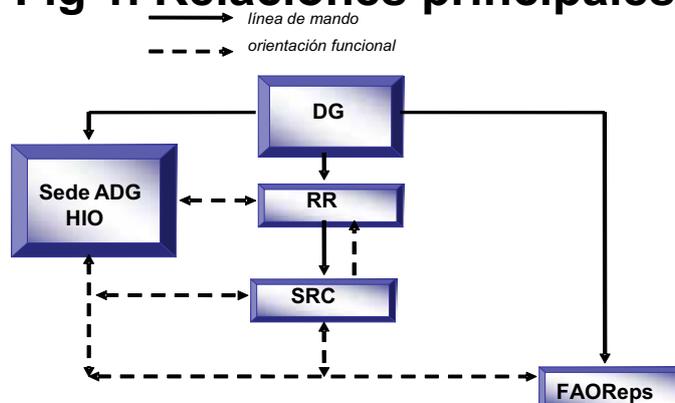
³⁰ Relación en que: i) el supervisor mantiene la responsabilidad general; ii) el "supervisado" rinde cuentas directamente al supervisor respecto de las responsabilidades asignadas; iii) el supervisor establece, permitiendo al mismo tiempo libertad de acción respecto de muchas relaciones funcionales, las prioridades principales sobre el trabajo del supervisado.

- los RR delegan responsabilidades en los SRC;
- los SRC delegan responsabilidades en los oficiales técnicos subregionales (STO).

329. No obstante las DO no figuren en las líneas de mando de los departamentos de la Sede y las oficinas independientes (IO), tienen importantes responsabilidades funcionales respecto de la ejecución del Programa de Labores aprobado y de los proyectos extrapresupuestarios³¹ para asegurar la calidad técnica y aplicar las políticas y los procedimientos institucionales prescritos por los departamentos de la sede en sus sectores de competencia. Asimismo, tampoco los Representantes de la FAO figuran en la línea de mando de los SRC, pero participarán como miembros del equipo multidisciplinario (MDT) dirigido por el SRC. En la Figura 1 a continuación se resumen las principales líneas de mando y responsabilidades funcionales.

³¹ La responsabilidad que deriva de las relaciones ajenas a la línea directa de mando entre una dependencia (u oficial) “rectora” encargada de establecer políticas, procedimientos, métodos, normas y objetivos comprendidos en su mandato y un oficial/dependencia que se espera se ajuste a las políticas, procedimientos, métodos de trabajo y normas prescritos.

Fig 1. Relaciones principales



330. En consecuencia, la estructura de rendición de cuentas de la FAO se basa tanto en el Cuadro 26 como en la Figura 1. Los ADG y los HIO tienen la responsabilidad general de asegurar que las entidades programáticas del Programa de Labores y Presupuesto estén diseñadas de acuerdo con las prioridades institucionales de la FAO, teniendo en cuenta las prioridades a otros niveles. La planificación y asignación de recursos del Programa Ordinario y la correspondiente rendición de cuentas para lograr los resultados de las entidades programáticas siguen principalmente la línea de mando (es decir, se asignan recursos del Programa Ordinario a los ADG/DD y los HIO, los RR, los SRC y los FAOREps).

331. El ADG del Departamento de Cooperación Técnica (TC) rinde cuentas al DG respecto de la actuación general en el marco del Programa de Campo y sus diversos componentes. El Departamento TC es el punto de entrada oficial para las peticiones de asistencia y se ocupa de la movilización de recursos para los programas y proyectos de campo. Por lo que respecta a los proyectos extrapresupuestarios, el ADG/TC asigna la responsabilidad de su ejecución a los responsables del presupuesto (BH) de la Sede o de cualquiera de las oficinas descentralizadas. La rendición de cuentas relacionadas con el Programa de Campo entraña por tanto una sólida relación funcional con el ADG del Departamento TC que mantiene la responsabilidad general respecto de la coherencia, calidad, contenido y escala de todas las actividades de campo y para asegurar que los programas y proyectos financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios estén diseñados y se ejecuten de conformidad con las políticas institucionales de la FAO y las necesidades de los donantes.

332. Una importante función de los Representantes de la FAO es mantener una eficaz relación de trabajo con los países de acreditación. En consecuencia, figuran en la línea de mando del DG, con quien generalmente comunican a través de la OCD, evitando múltiples instancias intermedias para comunicar con el DG sobre cuestiones de política. Los Representantes de la FAO presentan también informe a la OCD sobre cuestiones relativas a la gestión y actuación general de sus oficinas. Al mismo tiempo, hay muchos aspectos programáticos, técnicos y operacionales en el trabajo de las FAOR que no afectan directamente a las preocupaciones relativas a las políticas o los puntos de vista institucionales de la Organización. Ello requiere que se mantengan unas relaciones de trabajo sin ambigüedades con el equipo multidisciplinario (MDT) y las dependencias pertinentes de la Sede. Se señala a este respecto que los departamentos técnicos estarán representados en el MDT por su oficial técnico subregional (STO).

333. En el *Cuadro 27* que figura al final de este Anexo se presenta el panorama detallado de las responsabilidades y relaciones.

c) *Una red de oficinas externas que responda mejor a las necesidades*

334. El nuevo modelo operativo para la red de oficinas externas prevé:

- a) unas oficinas regionales mejor centradas, dedicadas principalmente a cuestiones regionales y que supervise a las respectivas Oficinas Subregionales. Oficiales técnicos regionales destacados de su Dirección de origen en la Sede, que trabajan en la línea de mando de la misma.
- b) Oficinas Subregionales que trabajan a través de un MDT en red en el que los Representantes de la FAO participan como miembros, así como los MDT ubicados en las Oficinas Regionales. El trabajo de los STO se distribuirá en partes iguales entre aportaciones a entidades programáticas sustantivas (alrededor del 50 %) y la asistencia técnica a los países y sus organizaciones intergubernamentales (alrededor del 50 %). En consulta con sus direcciones técnicas de origen y con el SRC, los STO formularán propuestas respecto de su contribución a las entidades programáticas, teniendo en cuenta las necesidades de la subregión. Los departamentos técnicos deberán tener en cuenta estas propuestas al formular las entidades programáticas. Los STO actúan en la línea de mando del Coordinador subregional y reciben importantes orientaciones funcionales de su departamento de origen sobre el diseño de la entidad programática y las cuestiones relativas a la calidad técnica.
- c) Oficinas en los países centradas en las prioridades acordadas con el Gobierno y los Equipos de las Naciones Unidas en los Países (UNCT) por medio de los procesos del MANUD y el MPNPM, mientras que los Representantes de la FAO dedicarán por término medio hasta un 30 % de su tiempo a las actividades del MDT. Ello puede requerir que tengan que viajar a los países vecinos para proporcionar asesoramiento, o que se dediquen a trabajos de gabinete para otros países/organizaciones de la subregión. Se les reembolsará con cargo al presupuesto de la oficina subregional por los servicios que presten a beneficiarios de países ajenos al de su acreditación.

d) *Disposiciones para la coordinación*

Los MDT y los equipos de gestión subregionales (SMT)

335. Por medio de los procesos del MPNPM y el MANUD, los Representantes de la FAO tratan de movilizar el consenso y apoyo internos y externos sobre las prioridades acordadas conjuntamente entre el gobierno, los UNCT y la FAO. Una vez refrendados, los MPNPM pasan a ser documentos de orientación destinados a todas las dependencias de la FAO para abordar las necesidades de los países interesados.

336. Cada MDT subregional está integrado por el SRC, los Representantes de la FAO (hasta el 30 % de su tiempo) y los STO. Los SMT que comprenden el MDT y los correspondientes Representantes de la FAO de la subregión, dirigidos por el SRC, se reunirán periódicamente (al menos mensualmente) para organizar la ejecución de los trabajos subregionales. Los Representantes de la FAO participarían mediante conferencias por video o audio, según sea necesario.

Oficinas Regionales/Subregionales integradas y sus equipos de gestión regionales (RMTs)

337. Las SRO forman parte de la Oficina Regional (RO). En consecuencia, el RR en cuanto supervisor de los SRC es el jefe de la estructura de la FAO en la región e imparte orientaciones tanto a la Sede como a las DO en la región sobre cómo responder a las prioridades regionales. Los RMT, que habrán de ser dirigidos por el RR e incluyen a los SRC de la región (que participan a través de conferencias por vídeo o audio, según sea necesario), podrían reunirse periódicamente para examinar cuestiones programáticas y de gestión apremiantes.

Coordinación de la gestión de los conocimientos

338. La gestión de los conocimientos prevé el establecimiento de puntos de referencia de los enfoques institucionales de la FAO teniendo en cuenta las prácticas mejores que van evolucionando, haciendo que la labor técnica de la Organización sea en la mayor medida posible independiente del lugar. Tres grupos de trabajo interdepartamentales (IDWG) sobre gestión de los conocimientos (redes de conocimientos temáticos, prácticas mejores e intercambio de conocimientos) desempeñan una función institucional fundamental en fomentar la cultura del intercambio de conocimientos dentro de la Organización y en elaborar mecanismos eficaces para transferir conocimientos con el fin de resolver problemas prácticos en función de la demanda y las necesidades de los usuarios. Actualmente, la dirección GIL coordina las actividades de gestión de los conocimientos.

339. A un extremo del espectro, la Sede y las direcciones se encargan de supervisar los aspectos relativos a la gestión de la información y los conocimientos de los programas ordinario y de campo pertenecientes a sus sectores de competencia a todos los niveles. Estas actividades relacionadas con los conocimientos se incluirán explícitamente en la formulación de entidades y planes de trabajo y en los proyectos de campo. Como parte de sus responsabilidades generales respecto de la formulación y ejecución de programas y proyectos en sus respectivos sectores de competencia, los departamentos y las direcciones asignarán recursos apropiados para las actividades de intercambio de conocimientos, tales como redes de conocimientos en relación con las comunidades de prácticas y la documentación sobre las prácticas mejores.

340. En el otro extremo, las RO, SRO y las FAOR velarán por que la gestión de los conocimientos de la FAO reflejen las necesidades y prioridades de los países y las regiones. Los ROTO, los MDT y las FAOR contribuyen al WAICENT y sus componentes, por ejemplo, los servicios interactivos “Ask FAO”, redes de conocimientos temáticos e identificación de las prácticas mejores, como parte de un proceso continuo de intercambio de conocimientos e información según las disciplinas.

Función de los departamentos técnicos en garantizar la calidad técnica

341. Los departamentos de la Sede se encargan de asegurar la calidad técnica de los programas y proyectos realizados en todo el mundo, la conformidad con las normas de calidad técnica institucional de la FAO, la coordinación de la gestión de conocimientos disciplinarios y la planificación de los recursos humanos en el marco de la respectiva disciplina técnica independientemente de la ubicación del personal. La responsabilidad general respecto de la calidad técnica incumbe a los ADG de los departamentos técnicos de la Sede. Esta responsabilidad se delega a menudo en los DD. Las modalidades exactas para asegurar la calidad técnica quedan a la discreción del departamento y pueden depender de la particularidad de la disciplina, el número de funcionarios descentralizados que trabajan en el sector, el número y alcance de los proyectos, etc.

342. Esta función directiva puede ser ejercida más fácilmente en relación con los funcionarios técnicos que se encuentran en la línea de mando del departamento o dirección, como sucede en el caso de la Sede y con los ROTO. Resulta más difícil ejercerla para con los funcionarios que se encuentran en la línea de mando de los jefes de las oficinas descentralizadas, o cuando una dirección es la dependencia técnica principal respecto de un proyecto en que la responsabilidad general de la ejecución del proyecto incumbe al responsable del presupuesto en una oficina descentralizada. Por consiguiente, los departamentos técnicos pueden formar grupos disciplinarios, que comprendan a oficiales técnicos, Representantes de la FAO y consultores en una determinada disciplina en todos los lugares, para facilitar la ejecución de estas funciones.

Disposiciones institucionales

343. Se reorientarán las actuales funciones de coordinación con miras a:

- facilitar la creación de consenso y el desarrollo de estrategias conjuntas entre las respectivas instancias con el fin de proporcionar una base sólida para el establecimiento de prioridades en relación con los programas ordinario y de campo;

- analizar las nuevas cuestiones de coordinación/descentralización (según vayan dimanando de: i) los programas de política alimentaria y agrícola y de desarrollo en evolución; y ii) las enseñanzas aprendidas de la experiencia);
- fortalecer la memoria institucional y el aprendizaje institucional, asesorando a la Administración Superior y elaborando las prácticas y políticas mejores para la coordinación y la descentralización;
- mantener en examen la aplicación de responsabilidades y relaciones y facilitar su aplicación de conformidad con la orientación impartida por la Administración Superior.

344. Se prestará atención a las oportunidades para ampliar la participación de las RO en foros celebrados en la Sede mediante conferencias por vídeo o audio u otros medios. Se tiene previsto establecer un foro en el que los RR (asistidos por sus SRC, según proceda) y los ADG/DD y HIO de la Sede puedan participar en un diálogo estructurado sobre armonización de estrategias entre las diferentes instancias de la Organización; mejora del intercambio de conocimientos; vigilancia de la eficacia de los mecanismos de coordinación; y asesoramiento a la Administración Superior sobre cuestiones de descentralización.

e) Incentivos

345. Se examinarán incentivos apropiados de gestión de los recursos presupuestarios y humanos (incluida la movilidad/rotación) para estimular y premiar a los directores y al personal a todos los niveles. La elaboración de un sistema de evaluación del personal, en el que se basará la promoción de las perspectivas de carrera, permitirá hacer un reconocimiento más específico del rendimiento de elevada calidad en las evaluaciones del personal, debido a la participación en redes de conocimientos, actividades interdisciplinarias y servicios de asesoramiento técnico.

346. La proporción mayor de los recursos ajenos a los de personal en el presupuesto ordinario, en particular en las DO asegurará que el personal pueda ofrecer servicios sobre una base reembolsable con cargo al presupuesto de la SRO, aplicando procedimientos más simplificados, establecidos en mayo de 2006.

Cuadro 27. Responsabilidades y relaciones principales

Tipo de oficial	Línea de mando	Sector de responsabilidad principal	Orientación proporcionada	Fuente de apoyo
ADG/Jefe de oficina independiente (HIO)	DG	Elaboración y fomento de las prioridades institucionales. Asegurar la calidad técnica de los proyectos y programas de la FAO en todo el mundo. Formulación y ejecución de programas/proyectos relacionados con las prioridades institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - A los DD, los RR, los SRC y los FAOR sobre la incorporación de prioridades institucionales en programas/proyectos mundiales, regionales, subregionales y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los DD, RR, SRC y FAOR sobre la incorporación de las respectivas prioridades mundiales, regionales, subregionales y nacionales en las prioridades institucionales. - El Departamento TC sobre el desarrollo del Programa de Campo y las actividades operacionales y las responsabilidades del BH; - Otros departamentos técnicos interesados en sus respectivos sectores de competencia. - Las dependencias administrativas pertinentes de la Sede (por ejemplo AFH, AFSP, SSC, etc.) para cuestiones relacionadas con las políticas y los servicios administrativos. - La PBE sobre cuestiones de programación y presupuestación. - El Departamento GI sobre cuestiones relativas al mandato de ese departamento. - La OCD sobre cuestiones relacionadas con la descentralización y la coordinación de la Organización.
Directores de dirección (DD) (o los ADG en algunos departamentos)	ADG	Elaboración y fomento de las prioridades mundiales. Asegurar la calidad técnica de los proyectos y programas en los sectores de competencia. La formulación y ejecución de programas/proyectos relacionados con las prioridades mundiales.	<ul style="list-style-type: none"> - A los RR, los SRC y los FAOR sobre la incorporación de prioridades mundiales en programas/proyectos regionales, subregionales y nacionales. - Al personal técnico sobre cuestiones relativas a capacitación, sesiones informativas sobre acontecimientos actuales, gestión de conocimientos disciplinarios y políticas/estrategias disciplinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los RR, SRC y los FAOR sobre la incorporación de las prioridades regionales, subregionales y nacionales en las prioridades institucionales y mundiales. - El Departamento TC sobre el desarrollo del Programa de Campo y las actividades operacionales y las responsabilidades del BH. - Otros departamentos técnicos interesados en sus respectivos sectores de competencia. - Las dependencias administrativas pertinentes de la Sede (por ejemplo AFH, AFSP, SSC, etc.) para cuestiones relacionadas con las políticas y los servicios administrativos. - La PBE sobre cuestiones de programación y presupuestación. - El Departamento GI sobre cuestiones relativas al mandato de ese departamento. - La OCD sobre cuestiones relacionadas con la descentralización y la coordinación de la Organización.

Tipo de oficial	Línea de mando	Sector de responsabilidad principal	Orientación proporcionada	Fuente de apoyo
Representante Regional (RR)	DG (OCD)	Elaboración y fomento de las respuestas de la FAO a las prioridades regionales. Ejecución de programas/proyectos relacionados con las prioridades regionales.	<ul style="list-style-type: none"> - A los ROTO sobre cuestiones relacionadas con la gestión y la administración y las prioridades regionales; - Al equipo de gestión regional (integrado por el RR, los SRC y los oficiales superiores del Programa de Campo y posiblemente el jefe de una filial del SSC). 	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento TC sobre el desarrollo del Programa de Campo y las actividades operacionales y las responsabilidades del BH; - Los departamentos técnicos interesados en relación con las actividades de las SRO y las FAOR en apoyo de las entidades programáticas sustantivas; - Las dependencias administrativas pertinentes de la sede (por ejemplo AFH, AFSP, SSC, etc.) para cuestiones relacionadas con las políticas y los servicios administrativos; - La PBE sobre cuestiones de programación y presupuestación. - El Departamento GI sobre cuestiones relativas al mandato de ese departamento; - La OCD sobre cuestiones relacionadas con la descentralización y la coordinación de la Organización.
Oficiales técnicos regionales destacados (ROTO)	DD	Abordar prioridades regionales. Vincular prioridades mundiales y regionales.	<ul style="list-style-type: none"> - A los colegas de la región sobre observancia de las normas de calidad técnica y calidad relacionada con las políticas 	<ul style="list-style-type: none"> - El RR sobre incorporación de las prioridades regionales y las prioridades subregionales y nacionales afines en los planes y programas de trabajo. - El RR sobre cuestiones relacionadas con la gestión y la administración. - El BH de proyecto sobre cuestiones relacionadas con las asignaciones de apoyo técnico a determinados proyectos. - El SRC sobre cuestiones relacionadas con el apoyo técnico a las SRO y las ORIE. - Los Representantes de la FAO sobre cuestiones relativas a la prestación de apoyo técnico a las FAOR.

Tipo de oficial	Línea de mando	Sector de responsabilidad principal	Orientación proporcionada	Fuente de apoyo
Coordinador subregional (SRC)	RR	Elaboración y fomento de las prioridades subregionales. Ejecución de programas/proyectos relacionados con las prioridades subregionales.	<ul style="list-style-type: none"> - A todas las dependencias/oficiales de la FAO sobre prioridades subregionales; al MDT (STO y FAOREps) para la prestación de apoyo técnico a las FAOR y las organizaciones subregionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento TC sobre el desarrollo del Programa de Campo y las actividades operacionales. - El Departamento técnico interesado para: la preparación de planes de trabajo de los oficiales del MDT; calidad técnica y pertinencia del trabajo realizado por los oficiales del MDT y los consiguientes resultados de programas; y las actividades de la SRO y las FAOR en relación con las entidades programáticas. - Las dependencias administrativas pertinentes de la Sede (por ejemplo, AFH, AFH, AFSP, SSC, etc) para cuestiones relacionadas con las políticas y los servicios administrativos. - La PBE sobre cuestiones de programación y presupuestación. - El Departamento GI sobre cuestiones relativas al mandato de ese departamento. - La OCD sobre cuestiones relacionadas con la descentralización y la coordinación de la Organización.
Oficiales técnicos subregionales (STO)	SRC	Prestación de apoyo técnico a las FAOR, las ORIE y los proyectos (50 %); Aportaciones de entidades programáticas sustantivas (50 %).	<ul style="list-style-type: none"> - A los miembros del MDT sobre observancia de las normas técnicas en los sectores respectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El departamento "de origen" en la sede para las cuestiones relacionadas con la calidad técnica general y las repercusiones de los resultados de los programas y los proyectos y para los trabajos relacionados con las entidades programáticas tanto dentro como fuera de la subregión, y preparación de propuestas para el PLP/PPM. - El BH de proyecto sobre cuestiones relacionadas con las asignaciones de apoyo técnico a determinados proyectos. - Los Representantes de la FAO sobre cuestiones relacionadas con las prioridades generales, posiciones y políticas de promoción de la FAO en el país.

Tipo de oficial	Línea de mando	Sector de responsabilidad principal	Orientación proporcionada	Fuente de apoyo
El Representante de la FAO (FAO Rep)	DG (OCD)	Evaluación de las prioridades de los países. Ejecución de programas y proyectos relacionados con las prioridades de los países.	<ul style="list-style-type: none"> - A las dependencias sobre las prioridades respecto de la prestación de asistencia a los países; - A todo el personal de la FAO en los países sobre cuestiones de promoción, políticas, seguridad y gestión general. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Coordinador Residente de las Naciones Unidas sobre prioridades y enfoques comunes de las Naciones Unidas en el país. - El Departamento TC sobre el desarrollo del Programa de Campo y las actividades operacionales y para las responsabilidades del BH. - El departamento técnico interesado sobre cuestiones disciplinarias y para las actividades en los países en apoyo de las entidades programáticas a petición de los departamentos técnicos. - El SRC sobre los trabajos técnicos (hasta el 30 % del tiempo) como parte del MDT. - Las dependencias administrativas pertinentes de AF para la realización de la autoridad delegada sobre personal, finanzas, adquisiciones, tecnología de la información y la comunicación y cuestiones administrativas. - El Departamento GI sobre cuestiones relativas al mandato de ese departamento. - La OCD sobre cuestiones relacionadas con la descentralización y la coordinación de la Organización.

ANEXO 4: Estructura de la Sede y de las oficinas descentralizadas de la FAO

Propuesta de estructura de la Sede de la FAO		Oficina del Inspector General, AUD	Oficina del Director General Director General Adjunto	Oficina Jurídica, LEG
AG Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor <i>Centro de Gestión de Crisis</i>	FO Departamento Forestal	FI Departamento de Pesca y Acuicultura	Gabinete del Director General	Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación, PBE
AGA Dirección de Producción y Sanidad Animal,	FOE Dirección de Economía y Política Forestal,	NR Departamento de Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente	ES Departamento de Desarrollo Económico y Social <i>Alianza Internacional contra el Hambre (AI/CH)</i>	KC Departamento de Conocimiento y Comunicación
AGP Dirección de Producción y Protección Vegetal,	FIM Dirección de Ordenación de Pesca y la Acuicultura,	ESW Dirección de Género, Equidad y Empleo Rural,	TCA Dirección de Asistencia para las Políticas y Movilización de Recursos,	KCT Dirección de Tecnología de la Información,
AGN Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor,	FII Dirección de Productos e Industrias de la Pesca,	ESA Dirección de Economía del Desarrollo Agrícola,	TCO Dirección de Operaciones de Campo,	KCE Dirección de Intercambio de conocimientos y creación de capacidad,
AGS Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias,	FOI Dirección de Productos e Industrias Forestales,	EST Dirección de Comercio y Mercados,	TCE Dirección de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación,	KGI Dirección de Comunicación,
AGOIEA División Mixta FAO/OIEA,		ESS Dirección de Estadística,		KCC Dirección de Asuntos de la Conferencia y del Consejo,
			ESD Departamento de Desarrollo Económico y Social <i>Alianza Internacional contra el Hambre (AI/CH)</i>	AF Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos <i>-Centro de Servicios Comunes -Servicio Médico -Servicio de Seguridad</i>
			ESW Dirección de Género, Equidad y Empleo Rural,	AFF Dirección de Finanzas,
			ESA Dirección de Economía del Desarrollo Agrícola,	AFH Dirección de Gestión de Recursos Humanos,
			EST Dirección de Comercio y Mercados,	AFS Dirección de Servicios Administrativos,
			ESS Dirección de Estadística,	

Estructura de las oficinas descentralizadas de la

FAO

Propuesta

Nuevas
ubicaciones
propuestas

ÁFRICA

Oficina Regional para África, RAF	Oficina Regional para América Latina y el Caribe, RLC	Oficina Regional para Asia y el Pacífico, RAP	Oficina Regional para Europa, REU
Oficina Subregional para África Occidental, SFW*	Equipo Multidisciplinario para América del Sur, SLS*	Equipo Multidisciplinario para Asia Oriental y Meridional, SAA*	Oficina Subregional para Europa Central y Oriental, SEU*

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Oficina Subregional para África Oriental, SFE	Oficina Subregional para América Central, SLC	Oficina Subregional para las Islas del Pacífico, SAP	Oficina Subregional para los Países del Golfo, SNG
Oficina Subregional para África Central, SFC	Oficina Subregional para el Caribe, SLA		Oficina Subregional para África del Norte, SNN

ASIA Y EL PACÍFICO

Oficina Subregional para África Austral, SFS			
---	--	--	--

CERCANO ORIENTE Y ÁFRICA DEL NORTE

--	--	--	--

EUROPA Y ASIA CENTRAL

--	--	--	--

OFICINAS EN LOS PAISES

* Compartiendo locales con la Oficina Regional

OFICINAS EN LOS PAISES

Oficinas de Enlace
América del Norte, LOWA
Naciones Unidas (Nueva York), LONY
Naciones Unidas (Ginebra), LOGE
CE, LOBR
Japón, LOJA
Rusia, LORU

OFICINAS EN LOS PAISES

OFICINAS EN LOS PAISES

OFICINAS EN LOS PAISES

ANEXO 5: Asignaciones correspondientes a cada entidad programática

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
1AP01	Organización de los períodos de sesiones de la Conferencia y el Consejo y Coordinación intradepartamental de los Órganos Rectores	6 473	0	6 473
1AP02	Conferencias regionales	1 321	0	1 322
1A	Órganos rectores	7 794	0	7 795
1BP01	Oficina del Director General	7 296	0	7 296
1BP02	Servicios jurídicos necesarios para la gestión de la Organización	2 355	0	2 355
1BP03	Apoyo al CACJ	163	0	163
1B	Dirección general	9 814	0	9 814
1XM01	Administración del programa	714	0	714
1X	Administración del programa	714	0	714
1	Sistema de gobierno de la Organización	18 323	0	18 323
2AA02	Productividad y conservación de suelos	2 454	(373)	2 081
2AA04	Conservación y utilización sostenible de los recursos fitogenéticos	2 621	6	2 627
2AA05	Intensificación sostenible de sistemas de producción de cultivos mediante técnicas nucleares y la biotecnología	2 089	0	2 089
2AA06	Sistemas de producción de cultivos - Intensificación, diversificación y biodiversidad sostenibles	4 328	(301)	4 027
2AP01	Apoyo técnico al Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura	2 875	40	2 915
2AP03	Secretaría del Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura	1 124	500	1 624
2AS01	Comité de Agricultura (COAG)	512	0	512
2AS02	Servicios técnicos para el fomento y el asesoramiento en materia de asociaciones, y la mejora de la información al respecto	695	(7)	688
2AS03	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	3 467	1 753	5 220
2A	Ordenación de los sistemas de producción de cultivos	20 164	1 618	21 782
2BA02	Producción ganadera sostenible	3 043	(89)	2 954
2BA03	Ordenación de los recursos zoogenéticos	2 307	54	2 361
2BP01	Sistema mundial de información y conocimientos del sector ganadero	1 257	(174)	1 083
2BS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	1 891	1 437	3 328

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
2B	Ordenación de los sistemas de producción ganadera	8 498	1 228	9 726
2CA02	Intensificación sostenible de sistemas de producción ganadera mediante técnicas nucleares y la biotecnología	1 726	0	1 726
2CP01	Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)	4 656	531	5 187
2CP02	Reducción del riesgo de plaguicidas mediante la gestión de los plaguicidas, el MIP y la utilización de bioplaguicidas	3 936	37	3 973
2CP04	EMPRES - Plagas migratorias y transfronterizas invasivas de las plantas	5 226	125	5 351
2CP05	EMPRES - Control progresivo de las enfermedades transfronterizas de los animales	4 553	635	5 188
2CS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	3 772	2 569	6 341
2C	Enfermedades y plagas de los animales y las plantas	23 870	3 897	27 766
2DA01	Inocuidad de los alimentos derivados de productos de origen animal	1 835	329	2 164
2DA05	Seguridad alimentaria, nutrición y medios de vida de los hogares	2 822	(188)	2 634
2DA06	Educación alimentaria y nutricional y sensibilización del consumidor	1 459	(128)	1 331
2DP01	Mejoramiento de la inocuidad de los alimentos y la seguridad ambiental mediante técnicas nucleares	1 703	0	1 703
2DP02	Necesidades de nutrientes y evaluación de la alimentación en una economía alimentaria en transformación	1 471	45	1 517
2DP03	Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias (Codex Alimentarius)	6 932	13	6 945
2DP04	Calidad e inocuidad de los alimentos en toda la cadena alimentaria para la protección del consumidor	2 641	116	2 757
2DP05	Prestación de asesoramiento científico sobre inocuidad de los alimentos	2 779	0	2 779
2DS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	2 054	600	2 654
2D	Nutrición y protección del consumidor	23 695	788	24 484
2EP03	Centro de conocimientos y comunicación de asuntos forestales	3 016	(302)	2 714
2EP04	Análisis socioeconómicos y estudios del sector forestal mundiales	1 893	0	1 893
2EP05	Fortalecimiento de las capacidades normativas, institucionales y participativas para la ordenación y la conservación forestales	2 462	(106)	2 356

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
2EP06	Apoyo al COFO y a los procesos forestales mundiales y regionales	2 496	(294)	2 202
2ES01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	1 414	1 081	2 495
2E	Información, estadísticas, economía y políticas forestales	11 277	383	11 660
2FA06	Lucha contra incendios forestales y sanidad forestal	1 486	(123)	1 363
2FA07	Conservación y rehabilitación de bosques y ecosistemas forestales	2 160	418	2 578
2FP02	Ordenación sostenible de bosques, tierras arboladas y árboles fuera de los bosques	2 293	520	2 813
2FS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo	2 295	1 475	3 769
2F	Ordenación, conservación y rehabilitación forestales	8 233	2 291	10 523
2GA01	Fortalecimiento de la contribución de las industrias forestales al desarrollo rural	1 347	(24)	1 323
2GP01	Mejores prácticas de extracción, utilización y desarrollo adecuado de la industria de productos forestales	2 697	(260)	2 437
2GP02	Evaluación, supervisión y presentación de informes sobre productos e instituciones de recursos forestales	3 210	(135)	3 075
2GS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	1 645	1 111	2 756
2G	Productos e industrias forestales	8 899	692	9 591
2HA01	Apoyo a la Estrategia para mejorar la información sobre la situación y las tendencias de la pesca de captura (Estrategia STP) por medio del Sistema de supervisión de los recursos pesqueros (SSRP) y otras asociaciones del Sistema Mundial de Información sobre la Pesca (FIGIS)	1 038	0	1 038
2HA02	Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable (incluidas la pesca continental y la acuicultura) y de otros instrumentos relacionados con la pesca	3 825	78	3 903
2HP01	Suministro de información y estadísticas sobre la pesca	4 760	114	4 874
2HP04	Análisis socioeconómico mundial de la pesca y la acuicultura y de su contribución a la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y el crecimiento económico	1 574	163	1 737
2HS02	Fomento y fortalecimiento de los órganos y acuerdos regionales de pesca y acuicultura	2 967	574	3 541

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
2HS03	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	2 871	1 937	4 808
2HS04	Apoyo al COFI y a las reuniones correspondientes	823	(110)	713
2H	Pesca y acuicultura: información, estadísticas, economía y políticas	17 857	2 757	20 614
2IA06	Promoción de la ordenación de la pesca costera	(1)	1	0
2IP01	Seguimiento, ordenación y conservación de los recursos pesqueros	5 540	4	5 544
2IP02	Seguimiento, ordenación y conservación de los recursos para el desarrollo de la acuicultura	3 862	136	3 998
2IS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo en materia de recursos pesqueros	1 793	715	2 507
2IS02	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de campo en materia de acuicultura	1 721	604	2 325
2I	Pesca y acuicultura: ordenación y conservación	12 912	1 462	14 374
2JA02	Aplicación del SCV	564	(12)	552
2JA03	Refuerzo de la capacidad en relación con el desarrollo de la acuicultura y la pesca artesanal	1 050	7	1 057
2JP01	Utilización, inocuidad y calidad de los productos pesqueros	1 628	(76)	1 552
2JP02	Comercio y comercialización de pescado	2 020	(152)	1 868
2JP03	Mejora de la seguridad de las operaciones pesqueras	528	(9)	519
2JS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	3 459	605	4 063
2J	Productos e industria de la pesca y la acuicultura	9 248	364	9 612
2KA01	Utilización eficiente, calidad y conservación del agua en la agricultura	4 080	301	4 381
2KA05	Tenencia de la tierra, reforma agraria y acceso a los recursos naturales	2 684	0	2 684
2KA06	Políticas, planificación y gestión de sistemas integrados de producción, tierras y aguas	1 638	33	1 671
2KA07	Los bosques y el agua	1 107	(84)	1 023
2KA09	Efectos de las actividades pesqueras en el medio ambiente	955	(17)	938
2KP01	Secretaría de la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura (CRGAA)	2 077	0	2 077

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
2KP02	Gestión de conocimientos, sistemas de información, bases de datos y estadísticas sobre tierras y aguas	2 476	(106)	2 371
2KP04	Economía de los recursos naturales y sostenibilidad del medio ambiente.	1 479	(67)	1 412
2KP06	Análisis medioambiental y apoyo a la agricultura sostenible	1 797	0	1 797
2KP07	Adaptación al cambio climático y mitigación del mismo	1 557	0	1 557
2KP08	Ecosistemas frágiles	1 144	0	1 144
2KS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	7 813	2 417	10 230
2K	Ordenación sostenible de recursos naturales	28 808	2 478	31 285
2LA01	Fortalecimiento de los sistemas nacionales de investigación y extensión agrícolas	2 828	(522)	2 306
2LP01	Secretaría del Consejo Científico del GICIAI	5 650	0	5 650
2LS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	1 534	196	1 730
2L	Tecnología, investigación y extensión	10 012	(326)	9 686
2MA04	Fomento de agroindustrias competitivas	6 019	(388)	5 631
2MA05	Mejora de los ingresos, el empleo y los medios de vida de los pequeños agricultores	2 700	(249)	2 451
2MP02	Desarrollo de la infraestructura rural	2 229	(301)	1 928
2MS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	4 773	647	5 420
2M	Infraestructura rural y agroindustrias	15 721	(290)	15 430
2XM01	Administración del programa	21 003	(528)	20 474
2X	Administración del programa	21 003	(528)	20 474
2	Sistemas sostenibles de alimentación y agricultura	220 196	16 812	237 008
3AP02	Financiación para los proyectos y programas de la FAO	3 351	139	3 490
3AP03	Preparación y formulación de programas nacionales y regionales de seguridad alimentaria y desarrollo agrícola y rural	3 578	0	3 578
3AS01	Programa de Cooperación con el Banco Mundial	32 550	(816)	31 734
3AS08	Mobilización de recursos para los Estados Miembros	593	758	1 351
3AS12	Organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma	1 061	134	1 195
3AS14	Instituciones financieras internacionales, regionales y subregionales e instituciones bilaterales	8 770	681	9 451
3AS16	Apoyo a las actividades de la FAO	926	(114)	812

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
3A	Multiplicación de los efectos de los recursos y de la inversión	50 829	782	51 612
3BA01	Sistemas de información y cartografía sobre la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad (SICIAV)	4 295	40	4 335
3BA04	Análisis socioeconómico de las cuestiones relativas a las perspectivas mundiales de la alimentación y la agricultura	1 332	0	1 332
3BA06	Apoyo al desarrollo de un marco reglamentario para la alimentación y la agricultura	2 126	0	2 126
3BP02	El estado mundial de la agricultura y la alimentación	1 458	(64)	1 394
3BP05	Análisis de las políticas de seguridad alimentaria y seguimiento de los objetivos de la CMA y los ODM	1 873	(173)	1 700
3BP08	Desarrollo del Programa de Campo	9 094	(693)	8 401
3BP10	Compilación y difusión de información jurídica	1 276	0	1 276
3BP11	Función que desempeña la agricultura en el desarrollo económico y social: análisis de las políticas y enseñanzas extraídas	2 465	(79)	2 386
3BS01	Prestación de servicios al Comité de Seguridad Alimentaria Mundial	1 099	196	1 295
3BS02	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	1 203	(5)	1 198
3BS06	Asistencia para las políticas agrícolas	4 075	221	4 296
3B	Política alimentaria y agrícola	30 295	(555)	29 739
3CA02	Apoyo a las negociaciones comerciales multilaterales y a la aplicación de los resultados de las mismas	1 642	51	1 693
3CP06	Análisis socioeconómico, evaluación de mercados de productos agrícolas y efectos en la seguridad alimentaria a escala mundial	4 947	(141)	4 806
3CP07	Análisis de las cuestiones relativas a la globalización y el comercio respecto de los mercados agrícolas	2 685	(50)	2 635
3CP08	Apoyo al CPPB	1 490	(9)	1 481
3CS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	1 135	(209)	926
3C	Comercio y mercadeo	11 899	(358)	11 541
3DA01	Programa pluriinstitucional para la creación de capacidad en materia de estadísticas alimentarias y agrarias	558	138	696
3DP02	Estadísticas alimentarias y agrícolas mundiales	4 888	90	4 978

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
3DP03	Encuestas y sistemas nacionales de información estadística	2 145	(67)	2 078
3DP04	FAOSTAT/CountrySTAT y coordinación de las estadísticas en la FAO	2 143	140	2 283
3DS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	985	(69)	916
3D	Información y estadísticas sobre agricultura	10 719	232	10 951
3EA01	Aplicación de las Directrices sobre el derecho a la alimentación en el contexto de la seguridad alimentaria nacional	391	27	418
3EP01	Oficinas de enlace nacionales	4 638	1 248	5 886
3EP02	Marco de toda la Organización para asociaciones efectivas con la sociedad civil y el sector privado	798	(151)	647
3EP03	Coordinación de los programas de asociación de la FAO relativos a expertos jubilados, expertos de CTPD/CTPT, jóvenes profesionales y expertos invitados de instituciones académicas y de investigación	887	(472)	415
3EP04	Cooperación con la Unión Europea	1 978	(189)	1 789
3ES02	Día Mundial de la Alimentación, TeleFood y actividades conexas	3 183	9	3 192
3ES03	La Alianza Internacional contra el Hambre	713	(215)	498
3E	Alianzas e iniciativas de promoción para combatir el hambre y la pobreza	12 588	257	12 845
3FA02	Mitigación del impacto de las enfermedades en las sociedades rurales	1 457	(34)	1 423
3FP01	Promoción de la igualdad de género, la equidad social, la educación y la comunicación en el desarrollo rural	5 144	45	5 189
3FS01	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	2 799	148	2 947
3F	Género y equidad en las sociedades rurales	9 400	159	9 559
3GA02	Procesos participativos para medios de vida rurales sostenibles	3 754	(200)	3 554
3GS02	Servicios de apoyo técnico a los Estados Miembros y al Programa de Campo	365	0	365
3G	Medios de vida rurales	4 119	(200)	3 919
3HP01	Gestión de los conocimientos y difusión de información (WAICENT, Ask FAO)	3 695	(29)	3 666
3HP02	Normas, reglas y procedimientos para la gestión de los conocimientos y la difusión de información (WAICENT y Foro de conocimientos de la FAO, incluido Ask FAO)	1 518	0	1 518

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
3HP03	Creación de capacidad, enseñanza a distancia y facilitación del acceso al WAICENT y al Foro de conocimientos de la FAO, incluido Ask FAO	2 408	(180)	2 228
3HP04	Servicios de biblioteca física y virtual, AGORA y otras colecciones de información	3 290	311	3 601
3HP05	Sistema Mundial de Información y Alerta temprana sobre la alimentación y la agricultura.	6 380	181	6 561
3HP06	Adquisición de libros y revistas en línea, programas internacionales para la digitalización de libros y revistas de agricultura	1 978	0	1 978
3HP07	Redes de conocimientos, internas y externas	2 128	(6)	2 122
3HS02	Creación de capacidad, incluidas becas, pasantías, capacitación de alto nivel sobre políticas, creación de instituciones	855	0	855
3H	Intercambio de conocimientos y creación de capacidad	22 251	278	22 529
3IP02	Concepto y elaboración de sistemas de TI	6 138	0	6 138
3IP05	Apoyo a los servicios de infraestructuras para la tecnología de la información y la comunicación	9 380	0	9 380
3IP06	Apoyo en el uso de los servicios de TI	5 079	955	6 034
3IP07	Apoyo a los sistemas de gestión de los conocimientos	2 578	0	2 578
3IP08	Apoyo a los sistemas de información sobre gestión	5 777	0	5 777
3I	Sistemas de tecnología de la información	28 952	955	29 907
3JP01	Programa para la mejora de la cobertura de idiomas	2 048	0	2 048
3JP03	Políticas y apoyo en materia de publicaciones electrónicas	4 474	(208)	4 266
3JS01	Comunicación multilingüe y promoción y cooperación a nivel de medios	11 547	(944)	10 603
3J	Comunicación e información pública	18 069	(1 152)	16 917
3XM01	Administración del programa	20 312	(1 071)	19 241
3X	Administración del programa	20 312	(1 071)	19 241
3	Intercambio de conocimientos, políticas y promoción	219 433	(672)	218 761
4AP04	Participación de la FAO en cooperación con las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales a nivel institucional	8 748	49	8 797
4AP05	Participación de la FAO en cooperación con las Naciones Unidas en los países	5 164	(273)	4 891

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
4A	Cooperación, integración y seguimiento en el ámbito de las Naciones Unidas	13 912	(224)	13 688
4BP02	Política de descentralización y coordinación	1 920	472	2 392
4BP03	Apoyo para la supervisión, las operaciones y la gestión a las oficinas descentralizadas	4 867	(312)	4 555
4BS01	Apoyo de los FAOR a la gestión de conocimientos, la creación de redes y la promoción	13 519	(314)	13 205
4B	Coordinación de servicios descentralizados	20 306	(154)	20 152
4CA01	Coordinación, seguimiento e inspección del Programa de Campo y presentación de informes al respecto	4 538	0	4 538
4CP01	Gestión y coordinación - PESA/PNSA/PRSA/CSS/pequeños proyectos en favor de los pobres	7 816	0	7 816
4CP05	Análisis de la información nacional y regional sobre el desarrollo agrícola y su contexto económico, social y político	4 384	70	4 454
4CP06	Operaciones y seguimiento del programa de campo regional	3 792	965	4 757
4CS07	Apoyo de los FAOR para el desarrollo y las situaciones de emergencia/rehabilitación nacionales	65 562	(2 620)	62 942
4C	Seguridad alimentaria, reducción de la pobreza y otros programas de cooperación para el desarrollo	86 092	(1 585)	84 507
4DS01	Ejecución del programa de emergencia	15 228	0	15 228
4DS02	Prevención y mitigación de catástrofes y apoyo al programa de emergencias y rehabilitación	610	0	610
4D	Gestión de emergencias y de la etapa sucesiva a las crisis	15 838	0	15 838
4EP01	Programa de Cooperación Técnica	98 780	348	99 128
4ES01	Gestión, seguimiento y coordinación del PCT	4 770	(348)	4 422
4E	Programa de Cooperación Técnica	103 550	0	103 550
4XM01	Administración del programa	13 898	(3 291)	10 607
4X	Administración del programa	13 898	(3 291)	10 607
4	Descentralización, cooperación en el ámbito de las Naciones Unidas y ejecución de programas	253 596	(5 253)	248 342
5AP01	Auditoría externa	925	0	925
5AP02	Auditoría, inspección y supervisión internas del sistema de control interno y gestión financiera de la Organización	6 654	343	6 997

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
5AP03	Evaluación independiente	3 681	34	3 715
5A	Supervisión	11 260	377	11 637
5BP01	Apoyo a la planificación basada en los resultados, la presupuestación, el seguimiento de la ejecución y la presentación de informes	5 806	0	5 806
5BS02	Apoyo a las actividades multidisciplinares	1 207	0	1 207
5B	Servicios del programa y del presupuesto	7 013	0	7 013
5CP01	Contabilidad central y presentación de informes financieros	7 557	1 799	9 356
5CP02	Operaciones y sistemas financieros	8 749	(734)	8 015
5CP03	Operaciones de tesorería	1 574	0	1 574
5C	Servicios financieros	17 880	1 065	18 945
5DP01	Servicios de asistencia médicosanitaria	2 837	(63)	2 774
5DP02	Servicios jurídicos relativos a los recursos humanos	1 290	(34)	1 256
5DP03	Políticas, planificación y actividades interinstitucionales sobre recursos humanos	5 028	(41)	4 988
5DP04	Desarrollo organizativo y plantilla	4 069	(60)	4 009
5DP05	Desarrollo del personal y servicios de aprendizaje	2 085	(133)	1 952
5DP06	Prestación de servicios de seguridad social	1 503	(60)	1 443
5D	Gestión de recursos humanos y bienestar del personal	16 812	(390)	16 421
5EP01	Adquisiciones	8 901	(955)	7 946
5E	Adquisiciones	8 901	(955)	7 946
5FP01	Prestación de servicios de archivos centrales	7 581	616	8 197
5FP02	Servicios de gestión de instalaciones	25 874	4 685	30 559
5F	Gestión de locales	33 454	5 301	38 756
5GP01	Correspondencia oficial	1 723	0	1 723
5GP02	Programación de las reuniones en la Sede y sobre el terreno	1 559	0	1 559
5GP03	Prestación y supervisión de los servicios lingüísticos de la FAO	1 974	0	1 974
5GP04	Servicios de protocolo y enlace con los Representantes Permanentes	2 625	0	2 625
5G	Servicios lingüísticos y de reuniones y protocolo	7 882	0	7 882
5HP01	Prestación de servicios de apoyo a la gestión	19 641	(1 890)	17 751
5H	Servicios compartidos	19 641	(1 890)	17 751
5XM01	Administración del programa	7 865	68	7 933
5X	Administración del programa	7 865	68	7 933

	Programa	Programa de Labores para 2006-07 Revisado	Cambio del Programa	Nuevas propuestas del Programa de Labores para 2006-07
5	Servicios de gestión y supervisión	130 708	3 576	134 284
6AP01	Imprevistos	600	0	600
6A	Imprevistos	600	0	600
6	Imprevistos	600	0	600
8AA02	Aplicaciones administrativas de la Organización	1 950	0	1 950
8AA03	Software de servidores y licencias de acceso de clientes para la Sede y las oficinas regionales	500	0	500
8AA04	Apoyo en materia de TI a las reuniones	575	0	575
8AA05	Proyecto del Sistema de gestión de recursos humanos (HRMS)	9 250	0	9 250
8AA06	Proyecto de sustitución del sistema de contabilidad sobre el terreno	500	0	500
8AA07	Sistema de gestión de documentos electrónicos	800	0	800
8A	Gastos de capital	13 575	0	13 575
8	Gastos de capital	13 575	0	13 575
9AP02	Protección del personal, los equipos y las actividades de la FAO en la Sede	7 989	0	7 989
9A	Seguridad en la Sede	7 989	0	7 989
9BP01	Protección del personal, los equipos y las actividades en las oficinas sobre el terreno y suministro de equipo de seguridad a las Representaciones de la FAO	7 091	0	7 091
9BP02	Suministro de equipo de seguridad a las oficinas descentralizadas de la FAO distintas de las Representaciones de la FAO	727	0	727
9BP03	Participación de la FAO en iniciativas conjuntas del sistema de las Naciones Unidas para reforzar la seguridad sobre el terreno	297	0	297
9BP04	Contribución financiera de la FAO al sistema unificado de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas	4 340	0	4 340
9B	Seguridad sobre el terreno	12 455	0	12 455
9	Gastos de seguridad	20 444	0	20 444
Total		876 873	14 463	891 337

ANEXO 6: Asignaciones por dependencias orgánicas

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
ODG	Oficina del Director General	7 846	0	7 846	1 331	0	1 331	9 177	0	9 177
OFA	Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas	4 481	27	4 454	-4 481	-27	-4 454	0	0	0
UNC (ex SAD)	Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los ODM	2 389	0	2 389	297	0	297	2 686	0	2 686
AUD	Oficina del Inspector General	5 508	105	5 403	347	0	347	5 855	105	5 750
LEG	Oficina Jurídica	5 887	503	5 384	0	0	0	5 887	503	5 384
PBE	Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación	12 966	526	12 440	34	34	0	13 000	560	12 440
OCD	Oficina para las Actividades de Coordinación y Descentralización	7 071	0	7 071	0	0	0	7 071	0	7 071
ODG	Oficina del Director General	46 149	1 161	44 988	-2 472	7	-2 479	43 677	1 168	42 509
AGD	Oficina del Subdirector General	5 479	0	5 479	-679	0	-679	4 800	0	4 800
AGA	Dirección de Producción y Sanidad Animal	14 107	401	13 706	296	114	182	14 403	515	13 888
AGE	División Mixta FAO/OIEA	5 518	0	5 518	0	0	0	5 518	0	5 518
AGL	Dirección de Fomento de Tierras y Aguas	11 877	533	11 344	-11 877	-533	-11 344	0	0	0
AGN	Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor	18 599	1 375	17 224	23	29	-6	18 622	1 404	17 218
AGP	Dirección de Producción y Protección Vegetal	21 898	390	21 508	2 980	100	2 880	24 878	490	24 388
AGS	Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura	12 731	205	12 526	-195	104	-299	12 536	309	12 227
AG	Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor	90 209	2 904	87 305	-9 453	-186	-9 267	80 757	2 718	78 039
ESD	Oficina del Subdirector General	4 977	145	4 832	-2 577	-145	-2 432	2 400	0	2 400

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
ESA	Dirección de Economía del Desarrollo Agrícola	9 798	567	9 231	2 900	268	2 632	12 698	835	11 863
ESC	Productos Básicos y Comercio	18 577	320	18 257	-18 577	-320	-18 257	0	0	0
ESS	Dirección de Estadística	11 572	60	11 512	-227	0	-227	11 345	60	11 285
EST	Comercio y Mercados	0	0	0	17 770	338	17 432	17 770	338	17 432
ESW	Dirección de Género, Equidad y Empleo Rural	0	0	0	9 002	570	8 432	9 002	570	8 432
ES	Departamento de Desarrollo Económico y Social	44 924	1 092	43 832	8 291	711	7 580	53 215	1 803	51 412
FI	Departamento de Pesca y Acuicultura	38 444	1 874	36 570	164	221	-57	38 608	2 095	36 513
FO	Departamento Forestal	25 179	388	24 791	-185	113	-298	24 994	501	24 493
SDD	Oficina del Subdirector General	8 827	4 050	4 777	-8 827	-4 050	-4 777	0	0	0
SDA	Dirección de Desarrollo Rural	8 177	192	7 985	-8 177	-192	-7 985	0	0	0
SDR	Dirección de Investigación, Extensión y Capacitación	8 349	480	7 869	-8 349	-480	-7 869	0	0	0
SDW	Dirección de Género y Población	8 234	422	7 812	-8 234	-422	-7 812	0	0	0
SD	Departamento de Desarrollo Sostenible	33 587	5 144	28 443	-33 587	-5 144	-28 443	0	0	0
TCD	Oficina del Subdirector General	5 533	32	5 501	-646	87	-733	4 887	119	4 768
TCA	Dirección de Asistencia para las Políticas y Movilización de Recursos	11 599	75	11 524	-345	0	-345	11 254	75	11 179
TCI	Dirección del Centro de Inversiones	44 798	25 170	19 628	-2 849	-600	-2 249	41 949	24 570	17 379
TCE	Dirección de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación	16 359	15 536	823	0	0	0	16 359	15 536	823
TCO	Dirección de Operaciones de Campo	21 074	626	20 448	-348	0	-348	20 726	626	20 100
PCT	Programa de Cooperación Técnica	98 780	0	98 780	348	0	348	99 128	0	99 128

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
TC	Departamento de Cooperación Técnica	198 144	41 439	156 705	-3 840	-513	-3 327	194 304	40 926	153 378
AFD	Oficina del Subdirector General	18 690	622	18 068	-7 151	0	-7 151	11 539	622	10 917
AFI	Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información	29 483	0	29 483	-29 483	0	-29 483	0	0	0
AFF	Dirección de Finanzas	19 089	652	18 437	-826	0	-826	18 263	652	17 611
AFH	Dirección de Gestión de Recursos Humanos	13 704	1 031	12 673	-253	0	-253	13 451	1 031	12 420
AFS	Dirección de Servicios Administrativos	36 621	1 616	35 005	-3 384	0	-3 384	33 237	1 616	31 621
AF	Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos	117 588	3 921	113 667	-41 097	0	-41 097	76 490	3 921	72 569
NRD	Oficina del Subdirector General	0	0	0	2 983	73	2 910	2 983	73	2 910
NRC	Dirección de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía	0	0	0	9 290	535	8 755	9 290	535	8 755
NRL	Dirección de Tierras y Aguas	0	0	0	12 016	587	11 429	12 016	587	11 429
NRR	Dirección de Tecnología, Investigación y Extensión	0	0	0	10 985	4 091	6 894	10 985	4 091	6 894
NR	Departamento de Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente	0	0	0	35 274	5 286	29 988	35 274	5 286	29 988
GID	Oficina del Subdirector General	1 557	0	1 557	-1 557	0	-1 557	0	0	0
GIC	Dirección de Asuntos de la Conferencia y el Consejo y de Protocolo	15 115	126	14 989	-15 115	-126	-14 989	0	0	0
GII	Dirección de Información	16 405	0	16 405	-16 405	0	-16 405	0	0	0
GIL	Dirección de la Biblioteca y Sistemas de Documentación	14 586	58	14 528	-14 586	-58	-14 528	0	0	0
GI	Departamento de Asuntos Generales e Información	47 663	184	47 479	-47 663	-184	-47 479	0	0	0

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
FAOR	Representaciones de la FAO	88 236	10 149	78 086	1 285	1 458	-173	89 521	11 607	77 914
LO	Oficinas de Enlace	12 919	769	12 150	1 292	0	1 292	14 211	769	13 442
KCD	Oficina del Subdirector General	0	0	0	1 608	0	1 608	1 608	0	1 608
KCC	Dirección de Asuntos de la Conferencia y del Consejo	0	0	0	15 115	126	14 989	15 115	126	14 989
KCE	Dirección de Intercambio de Conocimientos y Creación de Capacidad	0	0	0	14 883	58	14 825	14 883	58	14 825
KCI	Dirección de Comunicación	0	0	0	18 747	0	18 747	18 747	0	18 747
KCT	Dirección de Tecnología de la Información	0	0	0	30 477	0	30 477	30 477	0	30 477
KC	Departamento de Conocimiento y Comunicación	0	0	0	80 830	184	80 646	80 830	184	80 646
RAF	Oficina Regional para África (Accra)	11 279	958	10 321	136	73	63	11 415	1 031	10 384
SFW	Oficina Subregional para África Occidental	4 965	188	4 777	-292	400	-692	4 673	588	4 085
RAP	Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Bangkok)	18 772	1 595	17 177	-4 971	-544	-4 427	13 801	1 051	12 750
SAA	Equipo Multidisciplinario para Asia Oriental y Meridional	0	0	0	6 478	488	5 990	6 478	488	5 990
REU	Oficina Regional para Europa (Roma)	4 522	320	4 202	48	190	-142	4 570	510	4 060
SEU	Oficina Subregional para Europa Central y Oriental (incluido el núcleo del CSC)	0	0	0	10 471	475	9 996	10 471	475	9 996
RLC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Santiago de Chile)	15 608	1 274	14 334	-2 347	441	-2 788	13 261	1 715	11 546
SLS	Equipo Multidisciplinario para América del Sur	0	0	0	5 166	188	4 978	5 166	188	4 978
RNE	Oficina Regional para el Cercano Oriente (El Cairo)	11 440	731	10 709	-1 927	370	-2 297	9 513	1 101	8 412

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
SNO	Equipo Multidisciplinario para la Zona Oriental del Cercano Oriente	0	0	0	3 395	388	3 007	3 395	388	3 007
RO	Oficinas subregionales y equipos multidisciplinarios en sede compartida	66 586	5 066	61 520	16 157	2 469	13 688	82 743	7 535	75 208
SFS	Oficina Subregional para el África Austral	6 816	230	6 586	-449	403	-852	6 367	633	5 734
SFC	Oficina Subregional para África Central	5 687	165	5 522	-431	300	-731	5 256	465	4 791
SEC	Oficina Subregional para Asia Central	5 856	165	5 691	-253	600	-853	5 603	765	4 838
SFE	Oficina Subregional para África Oriental	6 308	175	6 133	-603	300	-903	5 705	475	5 230
SAPA	Oficina Subregional para las Islas del Pacífico	2 779	33	2 746	-2 779	-33	-2 746	0	0	0
SEUR	Oficina Subregional para Europa Central y Oriental	2 841	0	2 841	-2 841	0	-2 841	0	0	0
SLAC	Oficina Subregional para el Caribe	4 437	66	4 371	-4 437	-66	-4 371	0	0	0
SNEA	Oficina Subregional para África del Norte	3 536	25	3 511	-3 536	-25	-3 511	0	0	0
SNN	Oficina Subregional para África del Norte	0	0	0	5 222	475	4 747	5 222	475	4 747
SLC	Oficina Subregional para América Central	0	0	0	5 560	475	5 085	5 560	475	5 085
SNG	Oficina Subregional para los Países del Golfo	0	0	0	4 198	475	3 723	4 198	475	3 723
SLA	Oficina Subregional para el Caribe	0	0	0	5 092	392	4 700	5 092	392	4 700
SAP	Oficina Subregional para las Islas del Pacífico	0	0	0	4 789	376	4 413	4 789	376	4 413
SO	Oficinas subregionales en otras ubicaciones*	38 260	859	37 401	9 532	3 672	5 860	47 792	4 531	43 261
AOS	Ingresos	-5 634	27 372	-33 006	-65	6 369	-6 434	-5 699	33 741	-39 440
CONT	Imprevistos	600	0	600	0	0	0	600	0	600
8	Gastos de capital	13 575	8 851	4 724	0	0	0	13 575	8 851	4 724

Depend. org./Depto.	Descripción	2006-07 revisado			Cambio del Programa			Nuevas reformas 2006-07		
		Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación	Programa de labores	Menos: ingresos	Consignación
9	Gastos de seguridad	20 444	0	20 444	0	0	20 444	0	20 444	
Total		876 873	111 173	765 700	14 463	14 463	891 337	125 636	765 700	

* Dado que los acrónimos SAPA, SEUR, SLAC y SNEA se empleaban en el PLP Revisado, se han mantenido en el presente Anexo y en el siguiente Anexo 7, de forma que se puedan hacer referencias cruzadas al documento citado.

Los nuevos acrónimos que corresponden a estas entidades son SAP, SEU, SLA y SNN.

*ANEXO 7: Plantilla por categorías y dependencias orgánicas***Cuadro 28. PLP 2006-07 Revisado: plantilla por categorías y dependencias**

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
ODG	4,0	9,0	13,0		18,0	31,0
SAD	2,0	2,0	4,0		5,0	9,0
OCD	3,0	10,0	13,0		17,0	30,0
OFA	2,0	7,0	9,0		4,0	13,0
AUD	2,0	13,0	15,0		4,0	19,0
LEG	3,0	9,0	12,0		8,0	20,0
PBE	3,0	19,0	22,0		8,0	30,0
AGD	3,0	3,0	6,0		8,0	14,0
AGA	3,0	23,0	26,0		12,0	38,0
AGE	1,0	5,0	6,0			6,0
AGL	2,0	19,0	21,0		12,0	33,0
AGN	3,0	27,0	30,0		19,0	49,0
AGP	4,0	36,0	40,0		21,0	61,0
AGS	3,0	23,0	26,0		14,0	40,0
ESD	2,0	7,0	9,0		6,0	15,0
ESA	4,0	15,0	19,0		11,0	30,0
ESC	4,0	36,0	40,0		28,0	68,0
ESS	3,0	20,0	23,0		27,0	50,0
FID	2,0	12,0	14,0		23,0	37,0
FII	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
FIP	2,0	15,0	17,0		9,0	26,0
FIR	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FOD	1,0	1,0	2,0		5,0	7,0
FON	3,0	8,0	11,0		9,0	20,0
FOP	3,0	14,0	17,0		10,0	27,0
FOR	3,0	13,0	16,0		5,0	21,0
SDD	2,0	11,0	13,0		14,0	27,0
SDA	3,0	13,0	16,0		8,0	24,0
SDR	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
SDW	1,0	17,0	18,0		6,0	24,0
TCD	1,0	7,0	8,0		16,0	24,0
TCA	4,0	21,0	25,0		16,0	41,0
TCE	2,0		2,0			2,0
TCI	8,0	64,0	72,0		33,0	105,0
TCO	4,0	27,0	31,0		27,0	58,0
AFD	4,0	19,0	23,0		131,0	154,0
AFF	3,0	35,0	38,0		37,0	75,0
AFH	3,0	21,0	24,0		35,5	59,5
AFI	3,0	47,0	50,0	4,0	40,5	94,5
AFS	2,0	16,0	18,0		79,0	97,0
GID	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
GIC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
GII	1,0	27,0	28,0		28,0	56,0

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
GIL	2,0	34,0	36,0		19,0	55,0
FAOR	37,0	39,0	76,0	164,0	471,0	711,0
LOBR	1,0	2,0	3,0		1,0	4,0
LOGE	1,0	4,0	5,0		4,0	9,0
LONY	1,0	3,0	4,0		5,0	9,0
LOJA	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
LOWA	1,0	3,0	4,0		11,0	15,0
RAF	1,0	19,0	20,0		51,0	71,0
RAP	2,0	38,0	40,0		71,0	111,0
REU	2,0	7,0	9,0		6,0	15,0
RLC	2,0	29,0	31,0		46,0	77,0
RNE	2,0	23,0	25,0		47,0	72,0
SEC	1,0	8,0	9,0	3,0	13,0	25,0
SFC	1,0	8,0	9,0	3,0	13,0	25,0
SFE	1,0	9,0	10,0	3,0	13,0	26,0
SFS	1,0	10,0	11,0	3,0	13,0	27,0
SFW	1,0	8,0	9,0	1,0	5,0	15,0
SAPA	1,0	6,0	7,0		7,0	14,0
SEUR	1,0	6,0	7,0		8,0	15,0
SLAC	1,0	9,0	10,0		9,0	19,0
SNEA	1,0	7,0	8,0		11,0	19,0
Total	180,0	1 039,0	1 219,0	181,0	1 672,0	3 072,0

Cuadro 29. Nuevas propuestas en el PLP 2006-07 (cambios por categorías y dependencias)

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
ODG	1,0	1,0	2,0		2,0	4,0
UNC (ex SAD)		1,0	1,0			1,0
OFA	(2,0)	(7,0)	(9,0)		(4,0)	(13,0)
AGD	(1,0)		(1,0)		(1,0)	(2,0)
AGA		1,0	1,0			1,0
AGL	(2,0)	(19,0)	(21,0)		(12,0)	(33,0)
AGP		5,0	5,0		3,0	8,0
AGS		(1,0)	(1,0)			(1,0)
ESD	(1,0)	(5,0)	(6,0)		(1,0)	(7,0)
ESA	1,0	5,0	6,0		1,0	7,0
ESC	(4,0)	(36,0)	(40,0)		(28,0)	(68,0)
ESS		(2,0)	(2,0)			(2,0)
EST	4,0	33,0	37,0		28,0	65,0
ESW	2,0	15,0	17,0		6,0	23,0
FID	(1,0)	(11,0)	(12,0)		(17,0)	(29,0)
FIE	3,0	26,0	29,0		26,0	55,0
FIM	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FIP	(2,0)	(15,0)	(17,0)		(9,0)	(26,0)
FIR	(3,0)	(21,0)	(24,0)		(13,0)	(37,0)
FOE	4,0	13,0	17,0		9,0	26,0
FOI	2,0	11,0	13,0		11,0	24,0
FOM	3,0	10,0	13,0		4,0	17,0
FON	(3,0)	(8,0)	(11,0)		(9,0)	(20,0)
FOP	(3,0)	(14,0)	(17,0)		(10,0)	(27,0)
FOR	(3,0)	(13,0)	(16,0)		(5,0)	(21,0)
NRD	1,0	2,0	3,0		9,0	12,0
NRC	3,0	18,0	21,0		10,0	31,0
NRL	3,0	18,0	21,0		12,0	33,0
NRR	3,0	18,0	21,0		11,0	32,0
SDD	(2,0)	(11,0)	(13,0)		(14,0)	(27,0)
SDA	(3,0)	(13,0)	(16,0)		(8,0)	(24,0)
SDR	(3,0)	(16,0)	(19,0)		(9,0)	(28,0)
SDW	(1,0)	(17,0)	(18,0)		(6,0)	(24,0)
TCD		(2,0)	(2,0)		(1,0)	(3,0)
TCA		(1,0)	(1,0)			(1,0)

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
TCI		(6,0)	(6,0)		(1,0)	(7,0)
TCO		(1,0)	(1,0)			(1,0)
AFD					(51,0)	(51,0)
AFF		(5,0)	(5,0)		(6,0)	(11,0)
AFI	(3,0)	(47,0)	(50,0)	(4,0)	(40,5)	(94,5)
AFS		(2,0)	(2,0)		(8,0)	(10,0)
GID	(1,0)	(1,0)	(2,0)		(3,0)	(5,0)
GIC	(2,0)	(41,0)	(43,0)		(59,0)	(102,0)
GII	(1,0)	(27,0)	(28,0)		(28,0)	(56,0)
GIL	(2,0)	(34,0)	(36,0)		(19,0)	(55,0)
KCD	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
KCC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
KCE	2,0	35,0	37,0		19,0	56,0
KCI	1,0	33,0	34,0		31,0	65,0
KCT	3,0	50,0	53,0	4,0	40,5	97,5
FAOR				(2,0)		(2,0)
LORU	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
RAF				1,0	(18,0)	(17,0)
RAP	(1,0)	(17,0)	(18,0)	1,0	(21,0)	(38,0)
REU	(1,0)	1,0			1,0	1,0
RLC	(1,0)	(11,0)	(12,0)	1,0	(3,0)	(14,0)
RNE	(1,0)	(8,0)	(9,0)	1,0	(21,0)	(29,0)
SAA	1,0	13,0	14,0	2,0	5,0	21,0
SAP	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SEC		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SEU*	1,0	15,0	16,0	3,0	77,0	96,0
SFC		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFE		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFS		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFW		(1,0)	(1,0)			(1,0)
SLA	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SLC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SLS	1,0	9,0	10,0	1,0	5,0	16,0
SNG	1,0	5,0	6,0	3,0	12,0	21,0
SNN	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SNO	1,0	5,0	6,0	1,0	5,0	12,0
SAPA	(1,0)	(6,0)	(7,0)		(7,0)	(14,0)

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
SEUR	(1,0)	(6,0)	(7,0)		(8,0)	(15,0)
SLAC	(1,0)	(9,0)	(10,0)		(9,0)	(19,0)
SNEA	(1,0)	(7,0)	(8,0)		(11,0)	(19,0)
Total	1,0	(12,0)	(11,0)	24,0	(13,0)	

Cuadro 30. Nuevas propuestas en el PLP 2006-07 (plantilla por categorías y dependencias)

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
ODG	5,0	10,0	15,0		20,0	35,0
UNC (ex SAD)	2,0	3,0	5,0		5,0	10,0
OCD	3,0	10,0	13,0		17,0	30,0
AUD	2,0	13,0	15,0		4,0	19,0
LEG	3,0	9,0	12,0		8,0	20,0
PBE	3,0	19,0	22,0		8,0	30,0
AGD	2,0	3,0	5,0		7,0	12,0
AGA	3,0	24,0	27,0		12,0	39,0
AGE	1,0	5,0	6,0			6,0
AGN	3,0	27,0	30,0		19,0	49,0
AGP	4,0	41,0	45,0		24,0	69,0
AGS	3,0	22,0	25,0		14,0	39,0
ESD	1,0	2,0	3,0		5,0	8,0
ESA	5,0	20,0	25,0		12,0	37,0
ESS	3,0	18,0	21,0		27,0	48,0
EST	4,0	33,0	37,0		28,0	65,0
ESW	2,0	15,0	17,0		6,0	23,0
FID	1,0	1,0	2,0		6,0	8,0
FIE	3,0	26,0	29,0		26,0	55,0
FII	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
FIM	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FOD	1,0	1,0	2,0		5,0	7,0
FOE	4,0	13,0	17,0		9,0	26,0
FOI	2,0	11,0	13,0		11,0	24,0
FOM	3,0	10,0	13,0		4,0	17,0
NRD	1,0	2,0	3,0		9,0	12,0
NRC	3,0	18,0	21,0		10,0	31,0
NRL	3,0	18,0	21,0		12,0	33,0

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
NRR	3,0	18,0	21,0		11,0	32,0
TCD	1,0	5,0	6,0		15,0	21,0
TCA	4,0	20,0	24,0		16,0	40,0
TCE	2,0		2,0			2,0
TCI	8,0	58,0	66,0		32,0	98,0
TCO	4,0	26,0	30,0		27,0	57,0
AFD	4,0	19,0	23,0		80,0	103,0
AFF	3,0	30,0	33,0		31,0	64,0
AFH	3,0	21,0	24,0		35,5	59,5
AFS	2,0	14,0	16,0		71,0	87,0
KCD	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
KCC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
KCE	2,0	35,0	37,0		19,0	56,0
KCI	1,0	33,0	34,0		31,0	65,0
KCT	3,0	50,0	53,0	4,0	40,5	97,5
FAOR	37,0	39,0	76,0	162,0	471,0	709,0
LOBR	1,0	2,0	3,0		1,0	4,0
LOGE	1,0	4,0	5,0		4,0	9,0
LONY	1,0	3,0	4,0		5,0	9,0
LOJA	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
LOWA	1,0	3,0	4,0		11,0	15,0
LORU	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
RAF	1,0	19,0	20,0	1,0	33,0	54,0
RAP	1,0	21,0	22,0	1,0	50,0	73,0
REU	1,0	8,0	9,0		7,0	16,0
RLC	1,0	18,0	19,0	1,0	43,0	63,0
RNE	1,0	15,0	16,0	1,0	26,0	43,0
SAA	1,0	13,0	14,0	2,0	5,0	21,0
SAP	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SEC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SEU*	1,0	15,0	16,0	3,0	77,0	96,0
SFC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SFE	1,0	8,0	9,0	3,0	12,0	24,0
SFS	1,0	9,0	10,0	3,0	12,0	25,0
SFW	1,0	7,0	8,0	1,0	5,0	14,0
SLA	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SLC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0

DIR	Director y categorías superiores	Profesionales	Total de personal internacional	PCN	Servicios Generales	Total
SLS	1,0	9,0	10,0	1,0	5,0	16,0
SNG	1,0	5,0	6,0	3,0	12,0	21,0
SNN	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SNO	1,0	5,0	6,0	1,0	5,0	12,0
Total	181,0	1 027,0	1 208,0	205,0	1 659,0	3 072,0

* Comprende la plantilla del núcleo del CSC en Budapest.

Siglas

ADG	Subdirector General
AF	Departamento de Administración y Finanzas
AFCAS	Comisión de Estadísticas Agrícolas para África
AGL	Dirección de Tierras y Aguas
AGP	Dirección de Producción y Protección Vegetal
AGS	Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura
AICH	Alianza Internacional contra el Hambre
ASEAN	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental
BH	Responsable de presupuesto
CAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África,
CCA	Evaluación conjunta sobre los países
CEB	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
CEDEAO	Comunidad Económica de los Estados del África Occidental
CICE	Centro internacional de cálculos electrónicos
CIPF	Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
CPCA	Comité de Pesca Continental para África
CSS	Centro de Servicios Compartidos
DD	Director (en la Sede)
DELP	documento de estrategia de lucha contra la pobreza
DG	Director General
DO	Oficina descentralizada, es decir, RO, SRO, oficina de enlace o Representación de la FAO
ECOSOC	Consejo Económico y Social (Naciones Unidas)
EEI	Evaluación externa independiente de la FAO
EMPRES	Sistema de prevención de emergencia de plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas
EPAI	Esferas prioritarias para la acción interdisciplinaria
ES	Departamento Económico y Social
FAO Rep	Representante de la FAO
FAOR	Representación de la FAO
FAOSTAT	Base de datos estadísticos sustantivos de la Organización
FAS	Sistema de Contabilidad sobre el Terreno
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
GS	Servicios Generales
HIO	Jefes de oficinas independientes
HLCM	Comité de Alto Nivel sobre Gestión
IDWG	Grupo de trabajo interdepartamental

IFI	Institución financiera internacional
IO	Oficina independiente (en la Sede)
ISCTRC	Comité Científico Internacional para la Investigación y Control de la Tripanosomiasis
ISPM	Norma internacional para medidas fitosanitarias
MDT	Equipo multidisciplinario
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIP	manejo integrado de plagas
MNPMP	Marco nacional de prioridades a plazo medio
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
NMSO	Normas mínimas de seguridad operacional
OCD	Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OIE	Organización Mundial de Sanidad Animal
OMS	Organización Mundial de la Salud
ORIE	Organización regional de integración económica
PAM	Plan a Plazo Medio
PATTEC	Campaña panafricana de erradicación de la mosca tse-tsé y la tripanosomiasis
PCTA	Programa contra la Tripanosomiasis Africana
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PS	Planteamiento sectorial
RMT	Equipo de gestión regional
RO	Oficina Regional
ROTO	Oficial técnico regional destacado
RR	Representante Regional
SARC	Cooperación regional del Asia Meridional
SCV	seguimiento, control y vigilancia
SDW	Dirección de Género y Población
SICIAV	Sistema de información y cartografía sobre la inseguridad y vulnerabilidad alimentarias
SMIA	Sistema Mundial de Información y Alerta temprana sobre la alimentación y la agricultura,
STO	Funcionario técnico subregional
TC	Departamento de Cooperación Técnica
TCA	Dirección de Asistencia para las Políticas
TCI	Centro de Inversiones
TI	Tecnología de la información
UNDAF	Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

