

OPINIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Recomendación de la EEI	Opiniones de la Administración
<p>5.4 (véase también 8.19) Asociaciones con los organismos que tienen su sede en Roma - Ampliar la colaboración con los tres organismos que tienen su sede en Roma</p> <p>a) Los tres organismos con sede en Roma deberían proseguir su trabajo conjunto de integración de servicios comunes en Roma, incluidas, lo antes posible, las aplicaciones de las TI y las comunicaciones, que deberían integrarse bajo una propiedad común, tales como la plataforma del sistema de gestión de bibliotecas y, en su caso, la planificación de los recursos corporativos.</p> <p>b) Desplegar, con el aliento de los órganos rectores, esfuerzos más ambiciosos en la búsqueda de asociaciones estratégicas y programáticas, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Promover la representación conjunta en las oficinas sobre el terreno con el FIDA y, en América Latina, con el IICA. ii) Garantizar las sinergias con el PMA a un nivel técnico, lo que incluiría la alerta, la evaluación de la nutrición y la alimentación y políticas en materia de redes de seguridad y ayuda alimentaria. iii) Asegurar las sinergias con el FIDA en una gran variedad de cuestiones técnicas, desde las finanzas rurales a las agroindustrias y a las cuestiones de género, sin olvidar el desarrollo de proyectos, la supervisión y el diálogo nacional sobre políticas (DELP). <p>c) Crear una estrategia conjunta de comunicación y promoción con el PMA y el FIDA (detalles en la recomendación 5.10).</p>	<p>Concuerda plenamente respecto de las oficinas conjuntas (5.4.b.i).</p> <p>[Otras partes de esta recomendación de la EEI – es decir, 5.4 a), b) ii y iii) y c) – serían abordadas por otras unidades de la Secretaría.]</p> <p>Se está preparando un Acuerdo Marco con el FIDA para acoger a su personal en las oficinas de la FAO en los países. Se han iniciado también conversaciones con el PMA. Puede explorarse también la posibilidad de establecer oficinas conjuntas con el IICA.</p>
<p>6.13 Unificar todos los aspectos principales de las operaciones de campo de la FAO, y reforzar las relaciones de presentación de informes y de apoyo entre la Sede y las oficinas descentralizadas mediante la creación de un Departamento de Operaciones Regionales y Nacionales y de Coordinación de las Oficinas Descentralizadas</p> <p>* Los ADG regionales presentarían informes directamente al DDG encargado del Departamento de Operaciones Regionales y Nacionales y de Coordinación de las Oficinas Descentralizadas, y tanto los FAOR como los jefes de los equipos técnicos subregionales harían lo propio directa y exclusivamente al ADG regional.</p>	<p>Concuerda en parte.</p> <p>El actual modelo de funcionamiento, adoptado en el marco de la Reforma de la FAO, que fue examinado también por el Comité del Programa en septiembre de 2006 y el Consejo en noviembre de 2006, se derivó en gran parte de las recomendaciones de la Evaluación Independiente de 2004 relativa a la descentralización de la FAO. Concretamente, en el informe de 2004 se declaraba que: <i>“los representantes regionales debían convertirse en la línea de información de los FAOR y los funcionarios técnicos regionales en cuestiones del programa a nivel de los países y en el trabajo regional”</i>, pero al mismo tiempo <i>“Los FAOR deberían seguir informando al Director General en relación con las principales cuestiones relativas a las políticas y a la orientación de la FAO en los países a su cargo” (párr. 287)</i>. En el informe de 2004 se</p>

<p>* Este Departamento comprendería tres divisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La División de Operaciones de Campo como enlace del centro de coordinación y responsabilidad entre la Sede y las oficinas descentralizadas; b) El Centro de Inversiones cuyas actividades se realizan casi exclusivamente en los países para prestar asistencia en la elaboración de proyectos; c) La División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación. 	<p>declaraba además que: <i>“Por consiguientes, se propone que sin diluir en modo alguno la línea directa de rendición de cuentas entre los representantes regionales y el Director General, éste designe al Director General Adjunto para que se ocupe en su nombre de las cuestiones nacionales y regionales más detalladamente. Las políticas y la gestión general de los nombramientos y destinos de los FAOR deberían seguir siendo administradas por una dependencia de la oficina del Director General.”</i> (párrs. 35 y 293). Cabe señalar que estas recomendaciones fueron formuladas en el informe de 2004 en la sección sobre <i>Fortalecimiento y ampliación de la unidad y la coherencia de la Organización</i>.</p> <p>Con arreglo al marco del modelo de funcionamiento adoptado para la Reforma de la FAO, los representantes de la FAO (FAOR) presentan informe, entre otros, a los representantes regionales (RR) sobre las estrategias y las prioridades programáticas de los países, y al ADG/TC sobre la aplicación de los programas y los proyectos de campo. Los coordinadores subregionales (SRC) presentan informe a la RR, y éstos, entre otros, al ADG/TC y a los ADG de los departamentos técnicos respecto de los programas y proyectos de campo y sobre cuestiones técnicas, respectivamente. No obstante, para mantener la cohesión y la unidad de fines de la Organización, los representantes de la FAO y los representantes regionales trabajan en la línea de mando del Director General (a través de una unidad ubicada en su oficina) que es quien mantiene la responsabilidad última de la actuación tanto del personal directivo de la Sede como de los jefes de las oficinas descentralizadas. De este modo, la FAO puede asegurar la rendición de cuentas, la aplicación coherente de las políticas institucionales, las normas y buenas prácticas, la evaluación equitativa del rendimiento y el equilibrio adecuado entre los intereses de las oficinas descentralizadas y la Sede.</p> <p>Deberá examinarse en detalle, en su debido momento, la cuestión de la estructura de la Sede.</p>
<p>6.19 Restablecer el equilibrio entre la Sede y las oficinas descentralizadas, mantener en particular un cambio radical en la estructura institucional, el modelo de actividades y los procesos de adopción de decisiones de la FAO, con objeto de reubicar la institución y dotarla de vínculos eficientes y eficaces con los países y las regiones.</p> <p>Las estructuras deberían reflejar los diferentes niveles de desarrollo así como diversos aspectos que caracterizan el panorama alimentario y agrícola de cada región. La estructura que proponemos para la FAO introduce variaciones en las regiones, las subregiones y los países. Algunos elementos pueden ser aplicables a todas las regiones, y otros deberán responder a estas situaciones diferentes. Abordar toda una serie de cuestiones (la</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>La estructura de las oficinas descentralizadas debería reflejar el panorama de la alimentación y la agricultura de las diferentes regiones. Prosiguen los trabajos sobre este aspecto en la Secretaría. A este respecto, se espera que en el examen exhaustivo se tengan en cuenta también las cuestiones relacionadas con la adopción de decisiones administrativas, financieras y de recursos humanos.</p>

<p>estructura organizativa, los mecanismos de adopción de decisiones, las líneas de comunicación, los recursos técnicos y financieros, las funciones y los procedimientos, la masa crítica y la necesidad de medios para los fines) antes de llevar a cabo futuras reformas destinadas a descentralizar funciones y potestades así como a reforzar y a hacer más efectiva la presencia de la FAO sobre el terreno, con el fin de que sean pertinentes, creíbles, y obtengan importantes repercusiones en el desarrollo.</p>	
<p>6.20 Establecer funciones nuevas y claras para las Oficinas Regionales y mantener inalterado su número y ubicación. Simplificar sus funciones centrando más la atención en el análisis y el asesoramiento sobre políticas, con mayor autonomía y facultades de adopción de decisiones.</p> <p>1. Modificar las líneas de presentación de informes: Todo el personal profesional de las Oficinas Regionales presentaría informes a los Representantes Regionales y no a sus respectivas divisiones en la Sede. Las Oficinas Regionales asumirían responsabilidades de primera línea y se harían cargo de la elaboración de estrategias y programas en el ámbito de sus regiones. Se establecerían líneas de presentación de informes para que los coordinadores de las Oficinas Subregionales (SRC) y los FAOR presentaran informes al Representante Regional tanto de los aspectos funcionales como los administrativos, y las SRC no tendrían responsabilidades administrativas respecto de las oficinas en los países. Si bien presenten informes al Representante Regional, todo el personal de campo profesional debería intercambiar regularmente conocimientos con los colegas técnicos de la Sede y de otras oficinas descentralizadas para asegurarse de que se mantengan y estimulen los niveles más altos de calidad técnica y para crear una coherencia institucional. Los colegas técnicos, bien sea de la Sede o de otras oficinas descentralizadas, desempeñarían una función recíproca de garantía de la calidad en relación con sus respectivos trabajos, y las políticas de rotación reforzarían las competencias y favorecerían el intercambio institucional.</p>	<p>Concuerda en parte.</p> <p>Las líneas de presentación de informes de los oficiales técnicos regionales destacados (ROTO) pasarían de las divisiones de la Sede a los Representantes Regionales sin dejar de garantizar el intercambio eficaz de conocimientos y la orientación funcional entre las divisiones de la Sede y los funcionarios técnicos descentralizados mediante acuerdos de establecimiento de redes técnicas de la Organización. Las divisiones técnicas de la Sede deberán seguir desempeñando una importante función por lo que respecta a la selección, información/capacitación, orientación técnica y movilidad de todos los funcionarios técnicos que trabajan en su disciplina.</p> <p>Se reforzarían ulteriormente las responsabilidades actuales de las Oficinas Regionales en las estrategias, los programas y las perspectivas regionales con arreglo a la Reforma de la FAO</p> <p>Las Oficinas Subregionales son parte integrante de la Oficina Regional y los coordinadores subregionales, presenta informe a los ADG/RR y no tienen responsabilidades administrativas para con los FAOR.</p> <p>En el caso de los FAOR, reciben orientación sobre las prioridades, la programación y las cuestiones de coordinación subregionales de los SRC y sobre las prioridades regionales de los RR. Proporcionan orientación a otras unidades de la FAO en la Sede y sobre el terreno respecto de las prioridades, las estrategias y las perspectivas de los países. Estos (así como los SRC y los RR) reciben orientación y supervisión del Departamento TC en su función de responsables del presupuesto respecto del programa de campo, y presentan informe al ADG/TC por lo que respecta a la ejecución de los proyectos de campo que se les han encomendado. No obstante, debería mantenerse su relación estrecha y directa con el Director General, a través de una unidad ubicada en su oficina, sobre las principales políticas y cuestiones de política, así como las directivas generales, si se quiere que la FAO aplique coherentemente las políticas institucionales, las normas y las buenas prácticas adoptadas por sus órganos rectores y la Administración Superior.</p>
<p>2. Gran parte del esfuerzo de las Oficinas Regionales (OR) se dedicaría al análisis y a la labor sobre políticas en estrecha colaboración con las divisiones técnicas competentes. Las OR deberían recibir los recursos financieros y humanos necesarios para mantenerse al día</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>Las Oficinas Regionales deberían preparar planes de acción para el análisis y la labor sobre políticas en estrecha colaboración con las divisiones técnicas competentes, junto</p>

<p>respecto de las novedades, las tendencias, los problemas y las oportunidades que afectan a la alimentación y la agricultura en su región. Deberían reforzar y profesionalizar sus actividades relacionadas con el diálogo, el análisis y el asesoramiento sobre políticas, y evolucionar como la fuente más autorizada de conocimientos e información de la FAO para sus respectivas regiones. En cooperación con otras organizaciones regionales y no regionales pertinentes, tales como el FIDA, se les debería encomendar la preparación, con carácter bienal, de un informe sobre “El estado de la agricultura, la alimentación y la vida rural” de sus respectivas regiones. Dicho informe, que debería basarse en las actuales publicaciones principales de la FAO de “El estado de” complementándolas y reforzándolas, identificaría las principales cuestiones, problemas y oportunidades estratégicos, reconocería las prioridades regionales para una acción común y sugeriría posibles políticas nacionales. El informe debería mirar a proporcionar orientaciones estratégicas genuinas indicando a la Organización las principales cuestiones y preocupaciones alimentarias y agrícolas de la región, y determinando los programas y las prioridades regionales. Las cuestiones que atañen a los cinco o seis temas prioritarios que acuerde luego la Conferencia constituirían la base para determinar una estrategia regional en cada región. Esta labor debería repercutir en los marcos de prioridades nacionales, incluyendo una base para los PCT y una armonización realista de los objetivos con lo que cabe esperar que realice la FAO.</p>	<p>con propuestas para cubrir cualesquiera costos incrementales. Se tiene previsto que el ADG/RR prepare marcos de prioridades regionales en función de los resultados de las conferencias regionales, los MANUD y las necesidades de asistencia de las organizaciones regionales.</p>
<p>3. Las Oficinas Regionales se encargarían de convocar, organizar, codificar los resultados, preparar los informes finales y adoptar las medidas de seguimiento de las Conferencias Regionales, las cuales pasarían a formar parte del sistema de gobierno de la FAO con carácter experimental (véase el Capítulo 4). Las Oficinas Regionales prepararían el programa en consulta con los Gobiernos y las partes interesadas de la región.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>Está de acuerdo en asignar una función más importante a las Oficinas Regionales en la gestión de la Conferencia Regional, en particular la preparación del programa, (párrafo 131 de la respuesta “en principio” de la Administración). [No obstante, la función de la Conferencia Regional en el sistema de gobierno, así como la función del Presidente Independiente del Consejo en la preparación de los resúmenes de las conferencias regionales, incluidas las recomendaciones, las prioridades y los costos, forman parte de un debate más amplio sobre el sistema de gobierno. Véase la recomendación 4.13 c) de la EEI.]</p>
<p>4. Las Oficinas Regionales deberían seguir de cerca las perspectivas y necesidades regionales y asegurar que éstas sirvan de guía para la labor normativa realizada en la Sede.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>Deberían establecerse medios eficaces de comunicación y orientación.</p>
<p>5. Las Oficinas Regionales deberían participar, con la información y autoridad apropiadas, en la preparación del presupuesto bienal y el diseño y la aprobación de los proyectos regionales y subregionales.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>Deberían establecerse procedimientos eficaces para lograr este objetivo.</p>

<p>6. Las Oficinas Regionales deberían elaborar una estrategia para captar posibles fuentes de financiación externa que sean coherentes con las prioridades, los temas y los problemas de la región. Los fondos del PCT deberían asignarse entre las regiones en consonancia con las decisiones adoptadas en el PTP, y las Oficinas Regionales deberían asignarlos y seguir de cerca su utilización en los marcos de prioridades nacionales a medio plazo. Al hacerlo, deberían concentrar los escasos recursos disponibles para los proyectos regionales en unos pocos sectores de importancia estratégica regional.</p>	<p>Se han de ultimar con el Departamento del PCT las respuestas de la Administración sobre la movilización de fondos y la asignación de fondos del PCT.</p>
<p>7. En coherencia con la nueva relación de presentación de informes, los Representantes Regionales deberían dirigir y orientar la labor de las Oficinas Subregionales y las oficinas en los países; deberían estar dotados también de las atribuciones necesarias para la evaluación, el nombramiento y el despido, así como el seguimiento del rendimiento de los coordinadores subregionales y los FAOR.</p>	<p>Concuerda en parte.</p> <p>Se ha encomendado ya a los ADG/RR la supervisión de los coordinadores subregionales, que, a su vez, proporcionan orientación a los FAOR. Estos últimos también reciben orientación funcional del Coordinador Residente como miembro del equipo de las Naciones Unidas en los países.</p> <p><i>La recomendación relativa al nombramiento de los FAOR contrasta con la recomendación de la Evaluación Independiente de 2004 relativa a la descentralización de la FAO en que se declara que: “las políticas y la gestión general de los nombramientos y destinos de los FAOR deberían seguir siendo administradas por una unidad de la oficina del Director General,” (párrs. 35 y 290). De acuerdo con esa sugerencia, y según lo acordado por los órganos rectores de la FAO, la autoridad para el nombramiento y el despido de los SRC y los FAOR, así como la evaluación de éstos, debería seguir ejerciéndola el Director General, si bien, al mismo tiempo, el RR debería ser consultado sobre estas cuestiones.</i></p>
<p>6.21 Las Oficinas Subregionales pasarían a constituir el brazo de apoyo técnico de la FAO en las respectivas regiones.</p> <p>1. Abstenerse de abrir nuevas Oficinas Subregionales (SRO) si no se las puede dotar de personal y fondos suficientes para garantizar su éxito y eficiencia.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>La decisión de abrir nuevas oficinas subregionales va precedida de debates sobre las contribuciones del país anfitrión y sobre los costos. Los resultados de estos debates se presentan al Consejo para que adopte una decisión final.</p>
<p>2. Vincular la ubicación de las Oficinas Subregionales (SRO) a las sedes de las organizaciones regionales y subregionales de integración económica, las organizaciones de agricultores o los centros de las Naciones Unidas, según proceda. Los trabajos de las SRO deberían determinarse estrictamente en función de las necesidades de los países (y los equipos de las Naciones Unidas en los países) a los que prestan servicio. No debería esperarse que el personal emprenda amplios trabajos normativos o administrativos; debería tener, por otra parte, la categoría apropiada para desempeñar una función normativa, y la dotación de personal debería ajustarse flexiblemente tanto a las disciplinas como al lugar de destino en consonancia con las necesidades. El personal/los consultores con contratos de disponibilidad pueden desempeñar una función particularmente importante en las SRO proporcionando una amplia base de conocimientos especializados. Entrañará una importancia decisiva la disponibilidad de suficientes recursos distintos de los de personal para el funcionamiento de las SRO. Antes de proceder a incrementar el número de funcionarios debería</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>Los programas de trabajo de las SRO se preparan después de celebrar talleres de estrategias y de planificación. Se están elaborando marcos de prioridades subregionales que centren los esfuerzos en las necesidades de asistencia de las organizaciones subregionales y los países / los UNCT / los FAOR en la subregión. Se están proporcionando recursos distintos de los de personal a las SRO para permitirles responder con flexibilidad a las necesidades de emergencia.</p> <p>Por lo que respecta a la ubicación de las nuevas SRO, se tendrá en cuenta la ubicación de otras instituciones y organizaciones, las opiniones de los países de la subregión, así como repercusiones en los costos - por ejemplo, ofertas del país anfitrión de proporcionar locales, personal y aportaciones de dinero en efectivo.</p>

<p>establecerse también un ratio eficaz de personal para asegurar que el personal de plantilla y los consultores puedan cumplir con sus responsabilidades.</p>	
<p>3. El establecimiento de nuevas SRO se debería analizar a la luz de los factores que se exponen a continuación:</p> <p>a) Los costos que comporta mantener oficinas regionales, subregionales y nacionales.</p> <p>b) las consecuencias de la dispersión de personal técnico y presupuestos entre unidades tan numerosas para la capacidad de la Organización de llevar a cabo su labor más normativa. La FAO corre ahora el riesgo de perder parte de sus principales competencias técnicas y ventajas comparativas fundamentales. Si no se aborda este riesgo mediante estrategias convincentes para restablecer la base técnica de la FAO en sectores fundamentales, se perderá la ventaja comparativa y, una vez perdida, no se volverá a recuperar.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>a) Al establecer las oficinas se evalúan atentamente las consecuencias en cuanto a los costos, incluidos los gastos y contribuciones recurrentes. No obstante, pese a los importantes esfuerzos de reducción de costos realizados en los últimos años, la financiación de la red de oficinas descentralizadas sigue siendo estructuralmente insuficiente. b) La dotación de personal y la combinación de capacidades de las oficinas subregionales es objeto de examen con las divisiones técnicas. Se están realizando esfuerzos para equilibrar la necesidad de crear capacidades técnicas sólidas y dedicadas que puedan ponerse rápidamente a disposición de los países así como la necesidad de disponer de una masa crítica de especialistas en la Sede.</p>
<p>6.22 Establecer fundamentos completamente nuevos respecto de la presencia, estructura, funciones y dotación de personal de las oficinas de la FAO en los países, incluidos los elementos de referencia, tales como normas de eficiencia en función de los costos, para abrir y cerrar tales oficinas.</p> <p>Las actuales oficinas en los países deberían ser sometidas a examen con arreglo a los criterios que se exponen a continuación, teniendo en cuenta diversas soluciones alternativas, tales como la ampliación de la dualidad de asignaciones a los FAOR y establecer coordinadores de la FAO en los países ubicados fuera del país de asignación en una Oficina Regional o Subregional:</p> <p>a) Iniciativa “Unidad de acción” de las Naciones Unidas en los países: dado que puede ofrecer a la FAO oportunidades para consolidar situaciones favorables para todos y lograr ahorros de costos administrativos. Un FAOR podría ser sustituido por un especialista técnico ubicado en una oficina de las Naciones Unidas bajo la dependencia del Coordinador de las Naciones Unidas en el país. La presencia y eficacia de la FAO podría aumentar, y las disposiciones revisadas podrían aportar eficiencias en cuanto a los costos, pero esta disposición debería abordarse caso por caso, ya que, a menudo, destinar funcionarios de la FAO a las oficinas del PNUD y contratar servicios ha resultado en el pasado una opción más costosa.</p> <p>b) Magnitud del programa: Si la magnitud de un programa en un país es inferior a una proporción especificada con respecto a los costos de la oficina por un período superior a tres años, debería transformarse la oficina en otra opción menos costosa (p. ej. acreditación para múltiples países, cobertura por la oficina regional). Aplicar una relación que sea sistemáticamente superior a 1 a 3 como relación de referencia a este respecto.</p> <p>c) Magnitud y niveles de pobreza de la población dependiente de la agricultura: Cuanto mayores sean la dependencia de la agricultura y los niveles de pobreza nacionales, mayor será la justificación para mantener una oficina.</p>	<p>Concuerda plenamente.</p> <p>De las opciones propuestas en caso de que no se considere esencial establecer una oficina plenamente dotada, la primera, la de las acreditaciones múltiples, con el respaldo de un equipo de personal nacional apropiado, puede resultar la forma más eficaz de reducir los costos. No obstante, se explorarían y analizarían también en detalle las otras opciones propuestas por la EEI con miras a utilizarlas, según proceda.</p> <p>Los diez criterios propuestos por la EEI para el examen de las actuales oficinas en los países podrían formar la base para un análisis detallado con miras a preparar posibles soluciones. En el anexo figuran algunas evaluaciones preliminares de los criterios.</p>

- d) **Nivel de desarrollo de los países:** El patrocinio y mantenimiento de oficinas de FAOR en los países menos adelantados requiere una atención especial y la aplicación de criterios particulares, ya que disponen probablemente de menor capacidad para acceder a los servicios de la FAO por otros medios.
- e) **La existencia de marcos de prioridades nacionales de la FAO bien preparados:** Estos instrumentos deberían ser realistas al establecer lo que la FAO puede hacer efectivamente, teniendo en cuenta los recursos disponibles y dependiendo de la movilización de recursos, según convenga.
- f) **La importancia de los actuales proyectos de cooperación técnica para la estrategia general de la FAO y para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo:** Debería considerarse la conveniencia de mantener una oficina cuando sus actividades hayan sido determinadas por la demanda o impulsadas por donantes, con una estrategia o finalidad visibles en los casos en que los estudios de países hayan demostrado las escasas repercusiones y efectos externos de los proyectos realizados a nivel nacional.
- g) **Facilidad de atender al país desde un país vecino y la eficacia en función de los costos de las acreditaciones múltiples, en particular ante países pequeños, razonablemente próximos.**
- h) **Potencial de la agricultura en el crecimiento económico.**
- i) **Potencial de mayores beneficios mediante nuevas asociaciones:** Más que una presencia única de la FAO a nivel nacional, debería examinarse la conveniencia de asociarse con otras organizaciones, tanto para las necesidades de apoyo técnico como de representación.
- j) **Voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO en los países (excepto de los países menos adelantados).**