


Marzo de 2012

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

32.^a CONFERENCIA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Buenos Aires (Argentina), 26-30 de marzo de 2012

CUESTIONES RELATIVAS A LA DESCENTRALIZACIÓN

A. Introducción

1. La FAO es una organización poseedora de saberes que tiene los pies en el suelo. Para que la Organización alcance la máxima repercusión posible en la vida y los medios de subsistencia de la población de sus Estados Miembros, su labor normativa y de establecimiento de normas debe repercutir en los países; sus productos de saber mundial deben comportar cambios concretos en la política y las prácticas, mientras que sus programas de campo deben producir resultados mensurables y valiosos. Se precisan cambios apreciables que mejoren la producción por la FAO de conocimientos, normas y estándares que se plasmen en políticas, estrategias y programas dirigidos por los países, al tiempo que se aprende de la experiencia nacional y regional. Para ello hace falta también ampliar o intensificar la asociación con los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, así como con el sistema de las Naciones Unidas, otras organizaciones de desarrollo e instituciones de investigación que colaboran para aprovechar al máximo los recursos disponibles con el fin de erradicar el hambre.
2. La Organización lleva cuatro años implantando reformas encaminadas a mejorar su repercusión y garantizar que todas las partes funcionen al unísono de forma eficiente y eficaz. Como se subrayaba en la Evaluación Externa Independiente, acordada por los Miembros en el marco del Plan inmediato de acción y reiterada en varias evaluaciones y otros documentos, la descentralización es un elemento decisivo para mejorar el rendimiento y la repercusión de la Organización. No se trata de un fin en sí misma, sino de un medio para aumentar la eficiencia, la rendición de cuentas, la transparencia y la repercusión por lo que se refiere a la prestación de apoyo a los Estados Miembros. El proceso va dirigido fundamentalmente a modificar el funcionamiento de la FAO reorientando, según proceda, los programas y actividades de la Organización que van dirigidos a cumplir los objetivos de desarrollo en los países. La manera en que la Organización lleva adelante este proceso está teñida de urgencia y oportunidades.
3. Se necesita una red de apoyo flexible y receptiva que esté centrada en la repercusión en los países. Esto, sumado a una mayor libertad de los Subdirectores Generales/ Representantes Regionales y representantes de la FAO en los países para ocuparse de los recursos en el ámbito regional y nacional, supone una modificación considerable de la cultura, los procesos y los sistemas de información institucionales. Lo primero es, claramente, aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos y financieros de los que se dispone actualmente en cada región. Los Miembros y la Secretaría de la Organización han colaborado para crear una visión renovada de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas de la FAO y su relación con otras partes de la institución. Los Comités de Finanzas y del Programa presentarán en mayo de 2012 la propuesta y el correspondiente plan de aplicación para que el Consejo proceda a su examen y aprobación en junio de

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

2012. Se invita a la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe a que, en consonancia con su nueva función de órgano rector, presente recomendaciones y ofrezca orientación con plena conciencia de las consecuencias financieras del programa que respalda.

4. Los cambios expuestos en el presente documento representan propuestas de aplicación por la administración de la FAO correspondientes a los deseos y expectativas manifestados por los Miembros en relación con mejoras integrantes de las reformas generales de la Organización. También encarnan los elementos de la estrategia acordada de cambio de la cultura organizativa, a cuya aplicación contribuyen. En la estrategia de cambio de cultura, aprobada en 2011, se afirma que la FAO aspira a una cultura menos jerárquica, más centrada en la obtención de resultados y más cooperativa, emprendedora y responsable, que aproveche de la mejor manera posible las aptitudes de su personal creando respeto mutuo entre los empleados de todas las categorías. La descentralización, que tiene consecuencias de gran calado en la cultura institucional de la FAO, afecta directamente a todas las medidas recomendadas en la estrategia de cambio de cultura al fomentar la renovación en torno a las personas, el rendimiento y las asociaciones. La red de oficinas descentralizadas i), que se basa en elementos de la estrategia, es fundamental, por ejemplo, para las perspectivas de carrera y la creación de un entorno de trabajo inclusivo; la selección, la evaluación y la planificación de la sucesión de los representantes en los países son necesarias para garantizar la excelencia profesional de la Organización; la mejora del rendimiento de la FAO depende del establecimiento de prioridades, los resultados, la eficiencia y la rendición de cuentas con respecto a su actuación sobre el terreno; el objetivo de "una FAO unida en la acción" solo puede cumplirse si se tiene presente en los países; la verdadera prueba del fortalecimiento de las asociaciones dependerá del intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la orientación impartida sobre el terreno a las partes interesadas.

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

6. Sobre la base del asesoramiento de la Reunión Conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas celebrada el 12 de octubre de 2011, el Consejo, en su 143.º período de sesiones (noviembre-diciembre de 2011), hizo suyos dos conjuntos de medidas conexos¹. El primero tiene por objeto conseguir que la Organización responda en mayor medida a las necesidades de los Estados Miembros mediante mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades sobre la base de resultados. El Comité reiteró "la importancia fundamental de las oficinas descentralizadas en el proceso de

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

programación por países y de la mejora de sus capacidades en este sentido, así como la necesidad de colaborar con los Estados Miembros y los estrechos vínculos existentes entre la estrategia de movilización de recursos de la FAO y el proceso de programación por países". El segundo consta de propuestas de ajuste a "la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO así como la urgente necesidad de completar el proceso de descentralización" a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de la Organización en cuanto a la obtención de resultados y su función catalizadora al respecto.

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

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

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

i) Mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades

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

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

11. Varios países se encuentran en fases avanzadas de elaboración de MPP basados en análisis estratégicos, pero no todos ellos están igual de preparados actualmente para una labor tan compleja. En 2012 se seguirán de cerca los casos satisfactorios de formulación de MPP y se sintetizarán las enseñanzas derivadas de ellos, que se aplicarán en otras partes. También es importante que la labor coincida con los análisis y prioridades surgidos del propio proceso de planificación del Gobierno y que se base en ellos. En vista de lo señalado, está previsto que para fines de 2012 los gobiernos de todos los países estén, como mínimo, estudiando un esbozo de MPP ii). Las oficinas en los países con una

ejecución anual de costo inferior a 1 millón de USD y las que carezcan de personal internacional podrán optar por una “versión reducida” del Marco en la que se enumeren entre cuatro y seis prioridades y figure un plan de ejecución aprobado por el Gobierno.

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

12. Es necesario contar con una estructura de oficinas descentralizadas más flexible y adaptable para atender mejor las necesidades de los Estados Miembros, particularmente las de los países y las poblaciones más vulnerables, así como para aprovechar plenamente los conocimientos y recursos que puede ofrecer cada país. Ello requerirá que se cuente con Representantes de la FAO de la máxima calidad en todos los países, que sean capaces de liderar el proceso del marco de programación por países, coordinar los insumos técnicos, movilizar recursos, formar alianzas estratégicas y gestionar programas de desarrollo y emergencia integrados de gran envergadura. Un principio rector de esta estructura más flexible es la utilización de todos los recursos humanos y financieros de la FAO existentes en una región concreta para garantizar una actuación más eficiente y eficaz en el plano nacional. Existen, asimismo, importantes actividades regionales y transfronterizas que seguirán siendo ejecutadas por los funcionarios destinados en las oficinas regionales, quienes también desempeñan una función fundamental en el respaldo a los programas en los países. En el marco de este enfoque general se establecen diversas medidas indicadas a continuación, la mayoría de las cuales se llevará a cabo antes de finales de 2012.

a) En el plano nacional:

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

b) En los planos regional y subregional:

- b.1 La oficina regional presta servicios a los países y a las oficinas en los países de la región, a las que también proporciona apoyo. Es el centro operacional de la región y presta apoyo administrativo y directivo general a la red de oficinas descentralizadas de la región, así como coordinación estratégica, con inclusión del uso más eficiente del personal y los recursos. Esta coordinación estratégica también incluye el asesoramiento más efectivo en materia de políticas y el intercambio sistemático de experiencias entre los países de la región, además de la participación en varios foros regionales y subregionales relativos a la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural. Como ocurre en otros aspectos de la descentralización, no existe una única medida ideal para todos los casos y habrá que diseñar modelos de gestión adecuados a las capacidades y las características específicas de cada región, al número de países a los que haya que dar servicio y a la envergadura del programa de campo.
- b.2 La capacidad de acción de los Subdirectores Generales y Representantes Regionales se potenciará de diversas maneras: políticamente en calidad de representantes de la Organización en sus respectivas regiones mientras que, en calidad directores, serán los responsables de la red de Representantes de la FAO en la región. Participarán en la selección de los

Representantes de la FAO y serán responsables de la evaluación de la actuación profesional de los Representantes de la FAO y sus oficinas.

- b.3 A medida que la FAO avanza en la definición de sus ventajas comparativas y sus planes de acción en torno a temas más intersectoriales para su ejecución en los ámbitos mundial, regional y nacional, resulta importante mantener una masa crítica de expertos técnicos en equipos multidisciplinarios que sean capaces de interactuar fácilmente entre ellos. Con ello en mente, se considerará que los puestos y el personal técnicos son "móviles" dentro de la región y, en función de las prioridades y las nuevas necesidades de los países o grupos de países, se asignarán a destinos diferentes. Estos lugares de destino se convertirían en la práctica en centros técnicos a los que podrían acceder las oficinas en los países según sus necesidades. Se modificará la descripción de las funciones de este personal técnico para aclarar que su función principal será prestar apoyo a las actuaciones ejecutadas en el plano nacional con la orientación de los marcos de programación por países, los marcos de prioridades regionales y subregionales y los marcos estratégicos de alto nivel de la Organización.
- b.4 Las oficinas subregionales actuales se convertirán en centros técnicos en el sentido de que dejarán de dar una cobertura subregional estricta. Por lo tanto, las oficinas en los países podrán acceder al apoyo técnico de cualquiera centro técnico ubicado en la región.

c) En general:

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

iii) Un modelo integrado para la ejecución del programa

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

iv) Riesgo, seguimiento y supervisión

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

15. La estructura administrativa y operacional actual, con inclusión del seguimiento del programa y la supervisión de las actividades en las regiones, las subregiones y los países, ha evolucionado con el paso de los años a medida que se iban descentralizando diversas funciones. Por ejemplo, las operaciones de los programas de campo se descentralizaron hace diez años, en 2008 se creó el nodo del Centro de Servicios Compartidos y en 2010 las responsabilidades de apoyo y seguimiento del Programa de Cooperación Técnica (PCT) y la red de oficinas en los países se delegaron a las regiones. Esta experiencia obtenida en la descentralización constituye el núcleo de una serie de evaluaciones en curso y previstas en el ámbito regional, de las cuales se ha finalizado la relativa a la región del

Cercano Oriente. De esta evaluación parece desprenderse que, si bien se han conseguido beneficios evidentes, también ha habido problemas relativos a los cambios incrementales porque dieron lugar a una estructura fragmentada que puede inhibir el apoyo, el seguimiento y la supervisión integrados de las actividades sobre el terreno. Es necesario poner en práctica y gestionar estos aspectos con cuidado y con cautela.

16. Por tanto, existe margen para hacer un uso lo más eficaz posible de los recursos disponibles mediante la racionalización de la ejecución de las funciones administrativas y operacionales y la focalización de la atención en el seguimiento y la supervisión integrados de los programas nacionales, subregionales y regionales. La puesta en práctica de un nuevo sistema mundial de gestión de los recursos en 2012-2013 proporcionará a todas las regiones instrumentos mejorados para desempeñar las funciones delegadas en relación con la gestión de las operaciones sobre el terreno y el respaldo de la toma de decisiones. Facilitará la creación de una unidad operativa integrada en la oficina regional que abarque todas las actividades de campo de la región, independientemente de su fuente de financiación.

17. En 2012 se llevarán a cabo ajustes para reforzar los criterios del PCT sobre el respeto de las prioridades en la región y, en particular, la satisfacción de las necesidades de los países, en consonancia con los marcos de programación por países y los marcos de prioridades regionales. Esto permitirá utilizar los proyectos del PCT de manera más estratégica y ampliarlos para convertirlos en programas que tengan una repercusión nacional y regional significativa y movilicen mayores recursos.

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

C. Consideraciones relativas a la región de América Latina y el Caribe

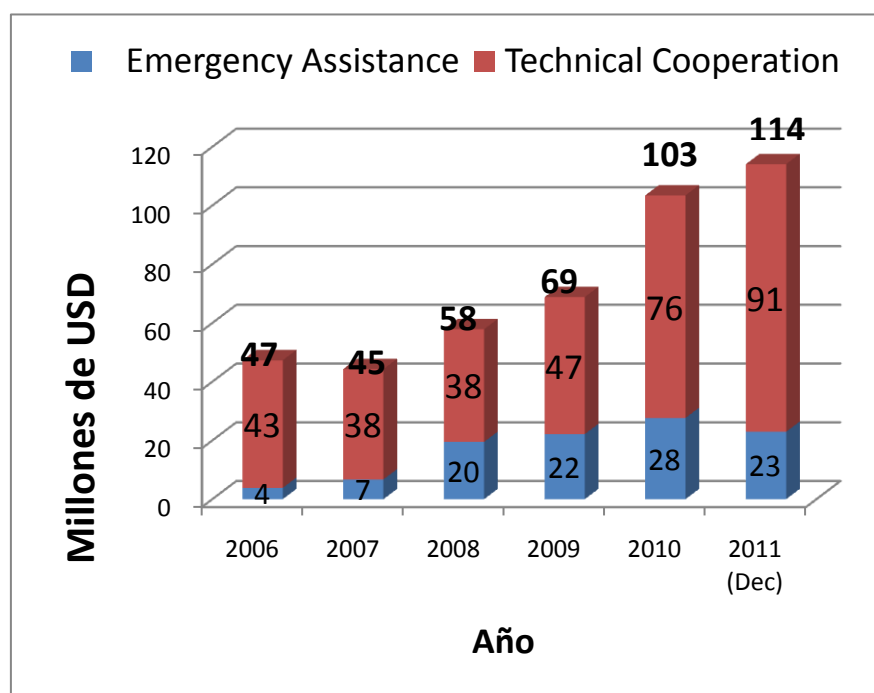
19. El proceso en curso de descentralización de la FAO en la región de América Latina y el Caribe tiene como objetivo mejorar la eficiencia, la eficacia y la ejecución de sus actividades por medio de la planificación y el establecimiento de prioridades así como consolidar las oficinas de la FAO, la creación de redes y la colaboración estrecha con los Estados miembros, las organizaciones asociadas regionales, las instituciones nacionales, el sector privado y la sociedad civil. Dicho proceso es flexible y reconoce la heterogeneidad del territorio de la región en cuanto a condiciones geográficas, superficie y ubicación de los países, desarrollo institucional, dotación de recursos naturales, condiciones sociales y económicas y recursos humanos, así como las dificultades y las oportunidades actuales y a largo plazo vinculadas al desarrollo agrícola sostenible, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Los objetivos principales consisten en acercar mucho más los conocimientos técnicos y operacionales de la Organización a los países y regiones que más los necesitan, aprovechar al máximo las capacidades nacionales y fomentar mecanismos innovadores para intensificar la cooperación Sur-Sur.

20. En esta sección del documento se describen diversas propuestas específicas para el esfuerzo de descentralización en la región de América Latina y el Caribe en lo referente a los cambios estructurales, funcionales y programáticos a escala regional, subregional y nacional que pueden conllevar ajustes al Programa de trabajo y presupuesto (PTP) vigente relativo al bienio 2012-13 y que necesitan las aportaciones y el asesoramiento de la Conferencia Regional. Dichas propuestas son las siguientes:

- i. mejora de la planificación y el establecimiento de prioridades;
- ii. una red más flexible de oficinas nacionales descentralizadas con una dirección nacional sólida;
- iii. un modelo integrado para la ejecución de los programas.

21. Deberían elaborarse estrategias específicas para respaldar el desarrollo agrícola y rural de los países más vulnerables. Es fundamental que la FAO colabore estrechamente con los miembros y los asociados para emprender medidas sólidas y bien orientadas encaminadas a reducir rápidamente la subnutrición. En los últimos años, el programa de campo de la FAO en la región de América Latina y el Caribe se ha ampliado, y la ejecución anual de los proyectos se ha duplicado en los últimos cuatro años (Figura 1). No obstante, aún puede hacerse mucho más adoptando medidas que se ajusten a las necesidades, las circunstancias y las capacidades de los diferentes Estados miembros. Los países insulares del Caribe, en particular, merecen que la FAO les dedique atención para elaborar estrategias que respondan a la limitada capacidad de asimilación y aplicación con que cuentan, incluso cuando se dispone de fondos. En países en los que el hambre generalizada sigue aumentando, es preciso conceder prioridad a políticas y programas que modifiquen el modelo de agricultura y crecimiento rural en favor de los agricultores pobres y en pequeña escala, como los que les otorgan preferencia al adquirir alimentos para las redes locales de seguridad social. En otros países, en los que la subnutrición ha venido disminuyendo en general pero el hambre persiste entre las personas que quedan fuera de la economía formal, se necesitan programas y proyectos más especializados. La necesidad de emprender medidas enérgicas se puso de relieve en la 31.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, celebrada en 2010 en Panamá, en la que se solicitó a la FAO que respondiera a las necesidades de los Estados miembros de manera más puntual y eficaz mediante la promoción de soluciones multidisciplinarias, además de otras medidas.

Figura 1. Ejecución anual de los programas de la FAO sobre el terreno en la región de América Latina y el Caribe: asistencia de urgencia y cooperación técnica



Asistencia de emergencia

cooperación técnica

Estructura y funcionamiento en la región de América Latina y el Caribe

22. La red de oficinas descentralizadas en la región de América Latina y el Caribe comprende una oficina regional (RLC); dos oficinas subregionales, una para los países del Caribe (SLC) y otra para los países de América central y México (SLM); 18 oficinas en los países plenamente dotadas; tres representaciones de las oficinas destacadas; y 12 países con corresponsales nacionales. Actualmente, el Programa Ordinario financia 236 puestos, que comprenden 60 puestos de profesionales

internacionales (incluidos 29 profesionales en la RLC, seis en la SLC, siete en la SLM y 18 representantes de la FAO), 35 puestos de profesionales nacionales y 141 puestos de servicios generales en la red de oficinas descentralizadas (véase el Cuadro 1). El presupuesto del Programa Ordinario en 2012-13 para la región es de aproximadamente 52 millones de USD, de los cuales 20,5 millones se destinan a la oficina regional; 4,4 millones a la SLM; 5,1 millones a la oficina subregional de la SLC; y 22 millones a la red de oficinas en los países. Tal como se recomendó en la 31.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, el equipo multidisciplinario para América del Sur (SLS) se fusionó con la RLC a finales de 2011.

Cuadro 1: América Latina y el Caribe: dotación de personal y recursos del Programa Ordinario en síntesis

Recursos del Programa Ordinario para 2012-13					
Oficina	Presupuesto bienal del Programa Ordinario (en miles de USD)	Porcentaje	Puestos (C 2011/3, Anexo XI)		
			Prof.	SG	Total
RLC (Oficina regional)	20 513	39,4	32	37	69
SLM (Oficina subregional para América central y México)	4 418	8,5	9	5	14
SLC (Oficina subregional para el Caribe)	5 111	9,8	8	10	18
Red de oficinas en los países	22 025	42,3	46	89	135
Total	52 067	100	95	141	236

Nota: la RLC desempeña una función de asesoramiento administrativo para otras 22 personas que no forman parte del personal de la RLC en las oficinas de enlace de la FAO en Nueva York y Washington.

23. Con vistas a garantizar que los conocimientos de la FAO puedan respaldar y orientar las intervenciones de los gobiernos, es preciso prestar mayor atención, especialmente en el ámbito nacional, al esfuerzo renovado de la Organización por abordar las cuestiones de la seguridad alimentaria en la región. Si bien ello exigirá más fondos de los que actualmente pueden asignarse, como ya se ha mencionado, el primer paso consiste en aprovechar al máximo los recursos humanos y financieros disponibles en la actualidad en la región. Tales recursos pueden proceder de los fondos extrapresupuestarios, los recursos de los servicios administrativos y operacionales, los oficiales técnicos destacados, las cesiones de funcionarios, otros acuerdos con organismos colaboradores o de ahorros de costos del Programa Ordinario procedentes de los objetivos estratégicos X e Y. No se prevé transferir fondos de programas técnicos con cargo al Programa Ordinario para este propósito. Como se indica a continuación, ello requerirá un proceso sólido de planificación y establecimiento de prioridades; un planteamiento más flexible para la red de oficinas en la región, con un nuevo equilibrio entre la RLC, las subregiones del Caribe y de América central y México, el personal técnico ubicado en otras zonas y las oficinas en los países; y un modelo integrado de ejecución de los programas en que los conocimientos y los recursos de la FAO se pongan a disposición de los miembros de forma sinérgica y multidisciplinaria.

i) Mejora de la planificación y el establecimiento de prioridades

24. Para que las medidas de la FAO sean más orientadas y coherentes es necesario que el establecimiento de prioridades en el ámbito nacional esté vinculado, tanto de arriba hacia abajo como

a la inversa, con las medidas estratégicas regionales y corporativas de la FAO mediante el proceso de programación y presupuestación basado en los resultados. En el caso de la región de América Latina y el Caribe, este proceso se halla en una fase avanzada. Se ha preparado un marco de prioridades regionales para el periodo 2014-17, mediante un proceso de consulta de múltiples partes interesadas en el que participaron los gobiernos, las organizaciones de agricultores, la sociedad civil, representantes del sector privado y asociados para el desarrollo, acompañado de reuniones de consulta con los Consejos Agropecuarios en América del Sur (CAS) y en Centroamérica (CAC); dicho marco podría adoptarse en la 32.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe en 2012.

25. En el marco de prioridades nacionales se establecen cuatro esferas estratégicas prioritarias:

- A. Seguridad alimentaria y nutrición
- B. Cambio climático y sostenibilidad medioambiental
- C. Agricultura familiar
- D. Sanidad animal y vegetal e inocuidad alimentaria

26. Al mismo tiempo, en todos los países de la región de América Latina y el Caribe se ha preparado o acordado con el gobierno un marco de prioridades nacionales o bien se está en el proceso de hacerlo, con plazo hasta finales de 2012 para completarlo. Dichos marcos de prioridades se ajustan a las prioridades nacionales, se integran con el programa de trabajo de otros asociados para el desarrollo, como las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas mediante el MANUD y ofrecen un itinerario claro para emprender medidas a escala nacional.

27. El marco de prioridades nacionales propone establecer una unidad integrada de apoyo operacional en la oficina regional que abarque todas las actividades sobre el terreno de la región, con independencia de la fuente de financiación. Esta unidad se encargará de la planificación, la programación y la gestión y administración financieras en el ámbito del marco de prioridades nacionales y en toda la región.

ii) *Una red más flexible de oficinas nacionales descentralizadas con un liderazgo nacional sólido*

28. La estructura funcional al servicio de los países de la región de América Latina y el Caribe deberá responder a un conjunto global de principios que se aplican en todas las regiones en virtud del programa de descentralización de la FAO. Sin embargo, las características especiales de la región, mencionadas anteriormente, ponen de manifiesto la necesidad de disponer de un plan flexible y realizar consultas con los países en lo referente a sus necesidades y a la posibilidad de reforzar las oficinas en los países con más contribuciones de los gobiernos, en especial en las economías más grandes. Al mismo tiempo se subraya la necesidad de estudiar posibles aumentos de eficiencia en las oficinas subregionales y los países prioritarios o que requieren una atención especial, como Haití.

29. Los países con mayores riesgos y más vulnerables recibirán atención especial en forma de mejora de las capacidades y desarrollo institucional. Entre las diversas variables para definir las prioridades, la oficina regional analizará: a) la pobreza y el desarrollo humano; b) el peso relativo de la agricultura en el producto interno bruto (PIB); c) la situación de las exportaciones e importaciones netas de alimentos; d) el acceso a los alimentos; e) la vulnerabilidad frente al cambio climático; f) la dimensión de la economía, la diversificación y la dependencia del sector agrícola; y g) el equilibrio inicial entre la oferta y la demanda de alimentos. Deberá otorgarse prioridad a las oficinas de la FAO en los países desfavorecidos en relación con estas y otras variables, a fin de que dispongan de una capacidad institucional más sólida para ejecutar los servicios de la FAO.

30. La RLC ha venido prestando apoyo a la creación de los marcos de prioridades nacionales. En marzo de 2012, 12 países han finalizado y aprobado sus marcos de prioridades nacionales, lo que refleja el importante esfuerzo realizado en lo que se refiere a la preparación de las oficinas en los países para el nuevo plan de trabajo descentralizado.

31. Para respaldar el desarrollo de las oficinas en los países y mejorar la aplicación de los marcos de prioridades nacionales, deberán organizarse sesiones de capacitación (en línea o presenciales) varias veces al año con el fin de seguir mejorando el conocimiento del personal de las oficinas en los países, así como brindar una oportunidad de intercambiar experiencias y aprender acerca de las realidades de las oficinas en los países de la región.

32. Los indicadores de los progresos de las oficinas en los países deberían contemplar:
a) la aplicación de un modelo nacional modernizado relativo a los recursos humanos para cada representación con una dotación completa; b) el aumento de la capacidad informática en cada representación en los países, la aplicación de una estrategia común de capacitación y apoyo a la difusión de conocimientos, la presentación de informes, las comunicaciones, la coordinación en la región para lograr la coherencia de las marcas de las organizaciones; y c) un método simplificado de planificación del marco de prioridades nacionales que se centre en el posicionamiento estratégico de la FAO sobre la base de sus puntos fuertes y no en una búsqueda de financiación que no se ajuste a las estrategias.

Estructura

33. Con objeto de orientar los recursos existentes de la FAO de la forma más rentable para lograr los resultados necesarios, se propone la adopción de las siguientes medidas:

- Mantener las oficinas actuales plenamente dotadas en los países en que ya existe este tipo de estructura.
- Mejorar la eficiencia y eficacia con los recursos disponibles de las oficinas subregionales de la FAO en las regiones del Caribe (SLC) y América Central (SLM).
- Modificar el mandato y mejorar la declaración de funciones de las oficinas de los países grandes de ingresos medianos de la Región para que, además de incluir sus funciones actuales, dediquen atención a una amplia gama de oportunidades de cooperación Sur-Sur y a la creación de asociaciones activas con el sector privado y la sociedad civil. Ello daría lugar a una combinación de las funciones de una oficina en el país tradicional y una oficina de enlace. Estas modificaciones se llevarán a cabo previa consulta y acuerdo por parte de los gobiernos interesados.
- En los países grandes en que la responsabilidad respecto a la agricultura u otros asuntos de políticas está descentralizada a nivel subnacional (por ejemplo, estatal o provincial, como en el Brasil), se propone que se establezcan oficinas específicas con el apoyo de los gobiernos o de fuentes extrapresupuestarias. Ello permitirá a la FAO trabajar más cerca del nivel en el que se adoptan gran parte de las medidas. Dichas oficinas deberían establecerse en colaboración con los gobiernos y otros organismos del sistema de las Naciones Unidas en el contexto de los MANUD, con los recursos disponibles a nivel nacional.

Dotación de personal y recursos

34. Es necesario realizar un mayor esfuerzo para movilizar recursos adicionales. En concreto:

- Tomar en consideración las medidas de movilización de recursos regionales que han dado buenos resultados, tales como suscribir acuerdos con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); la Agencia Brasileña de Cooperación; el Programa de Ayuda del Gobierno de Australia (AusAID); la Unión Europea y el Banco Mundial; las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y del sector privado; recursos financieros comunes de las Naciones Unidas y múltiples donantes tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el programa de colaboración de las Naciones Unidas para la reducción de emisiones de la deforestación y la degradación de bosques en los países en desarrollo (Programa ONU-REDD) y el Fondo de España para el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM).
- Promover programas de fondos fiduciarios unilaterales en países que cuentan con sus propios recursos para financiar proyectos con vistas a que la FAO los ejecute.
- Con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos técnicos, la FAO promoverá la acogida y la cesión de expertos de organizaciones externas o asociados en el desarrollo en la RLC,

SLC y SLM o las oficinas de representación de la FAO en los países. Esta medida incluiría los puestos financiados en el pasado por medio de arreglos de proyectos de fondos fiduciarios plasmados en un memorando de entendimiento o acuerdos de asociación con instituciones de investigación y el sector privado.

- Asimismo, la FAO seguirá desempeñando su función catalizadora en la promoción de una amplia gama de actividades de cooperación Sur-Sur y trabajará en estrecha colaboración con los países con vistas a la transferencia de conocimientos especializados a otros países de América Latina y el Caribe o a otras regiones. Las experiencias recientes han demostrado que el Brasil, la Argentina, Chile y México, entre otros países, han desarrollado capacidades institucionales y en la esfera de los recursos humanos que pueden contribuir a mejorar las de aquellos que se enfrentan a limitaciones técnicas.
- La dotación básica de personal de la FAO se asignará de forma flexible en consonancia con las prioridades acordadas. Más en concreto, las descripciones de los puestos y los programas de trabajo de todo el personal técnico se orientarán de forma explícita a la prestación de servicios de apoyo en las oficinas de representación de la FAO en los países. Ello puede incluir, en su caso, la redistribución del personal técnico a diferentes países o como parte de equipos para llevar a cabo una misión, en función de las necesidades y prioridades. El personal seguirá prestando apoyo a toda la región pero se establecerá en lugares de destino más cercanos a los países en que sus conocimientos técnicos son de especial importancia en un determinado momento y, por consiguiente, se mantendrá un contacto continuo con ellos.
- Se propone galvanizar la capacidad de pensamiento estratégico del equipo de la RLC y la red regional de conocimientos. A este respecto, se prevé que cada grupo prioritario establezca acuerdos técnicos con centros de investigación agrícola, social, económica o ambiental, universidades o el mundo académico para examinar cuestiones estratégicas con arreglo a la información científica y los análisis y resultados de investigación regionales de que se dispone actualmente. Debería otorgarse especial atención al establecimiento de contactos con el sector privado y la sociedad civil al examinar las prioridades y los enfoques de intervención sobre el terreno.
- La descentralización de las funciones de emergencia. La responsabilidad de los programas de cooperación técnica (PCT) de emergencias se viene asignando a las oficinas descentralizadas correspondientes; las oficinas regionales, la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) y el Departamento de Cooperación Técnica (TC) están realizando actualmente la evaluación de sus capacidades. Se ha acordado un modo de descentralización para la RLC. Se espera que las funciones de emergencia y la cartera de América del Sur y América Central (excepto Haití) se descentralicen durante el segundo trimestre de 2012. Sin embargo, se han observado deficiencias importantes respecto a la capacidad del grupo multidisciplinario de responder a la integración de las emergencias y el desarrollo, que es un proceso muy importante para todas las subregiones. Es necesario realizar un análisis completo de las capacidades reales de la RLC a fin de elaborar una estrategia sólida de creación de capacidad a este respecto. Se están estableciendo los mecanismos de apoyo para una fase inicial de aplicación de esta medida; se precisa un examen más a fondo en el ámbito regional de las nuevas funciones de apoyo técnico en relación con las emergencias y la rehabilitación, así como un modelo distinto de financiación y estructura.

iii) Modelo integrado para la ejecución de los programas

35. Con objeto de lograr la coherencia de los programas de la FAO a nivel nacional, todos los componentes de la Organización deben funcionar de forma coordinada bajo la dirección general del Representante de la FAO en el país. En aquellos países en que se realizan operaciones de emergencia importantes, que requieren los servicios de un coordinador de emergencias y rehabilitación designado específicamente a ello, este actuará bajo la autoridad del Representante de la FAO. Los representantes de la Organización en los países serán, por tanto, los responsables de todos los programas y proyectos nacionales que se formulen y ejecuten en el contexto de los marcos de programación por países y los titulares de la asignación de créditos a los mismos, lo cual garantiza unas mayores sinergias y efectos. Además, en cuanto a los proyectos regionales o subregionales de emergencias, está previsto que el

Subdirector General/Representante Regional de la RLC y los coordinadores subregionales de la SLC y la SLM sean los respectivos responsables de presupuesto y actúen en calidad de supervisores inmediatos de los coordinadores regionales y subregionales de emergencias y rehabilitación. Durante 2012, las responsabilidades de las operaciones de emergencia y rehabilitación se delegarán en la RLC de la FAO de la región de América Latina. El traspaso de actividades a la región del Caribe comenzará a principios de 2013.

36. Como se ha mencionado anteriormente, la habilitación de los representantes de la FAO en los países, así como la RLC, SLC y SLM, con objeto de que asuman más responsabilidades operativas, requerirá un mayor nivel de delegación de autoridad y una integración más adecuada con los sistemas institucionales financieros y administrativos. Para ello se han adoptado, o se están adoptando, las medidas que se indican a continuación.

- Los programas de capacitación en curso sobre aspectos operativos y administrativos, incluidas las adquisiciones, los sistemas financieros y la formulación y el diseño de proyectos se seguirán reforzando, sobre todo aquellos dirigidos al personal de las oficinas de la FAO en los países.
- Asimismo, se seguirá impartiendo formación en gestión y liderazgo en relación con las oficinas regionales y en los países. Siempre que sea posible, esta capacitación se llevará a cabo en colaboración con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

Repercusiones en los costos

37. El conjunto de propuestas antedichas, cuya finalidad es mejorar la capacidad de la FAO a nivel nacional, tendrá repercusiones en los costos relacionados específicamente con el aumento de la movilidad, la formación y el desarrollo del personal y el refuerzo del apoyo de la FAO en algunas oficinas. Como se ha mencionado anteriormente, estos costos podrían sufragarse con cargo a fondos extrapresupuestarios o por medio de recursos en concepto de apoyo administrativo y operacional (AAO), de funcionarios técnicos destacados, de la cesión de personal u otro tipo de acuerdos con los organismos colaboradores, o del ahorro de costos del Programa ordinario. La RLC, SLC y SLM prepararán un plan de ejecución.

D. Orientación que se solicita

38. Al examinar las medidas dimanantes de la visión y estrategia de la red de oficinas descentralizadas en los países, los Estados Miembros han reconocido las distintas funciones de los órganos rectores y la Administración para avanzar en la aprobación y la rápida aplicación de las propuestas. La Conferencia de la FAO en 2011 indicó que “en las reuniones de las conferencias regionales que se celebrarán en 2012 se debería revisar la cobertura de la FAO en cada país de sus respectivas regiones, con miras a aumentar la eficacia y eficiencia de la Organización en el plano nacional, y hacer recomendaciones destinadas al Consejo en 2012 sobre la estructura y la combinación de capacidades más adecuadas de la red de oficinas descentralizadas en sus respectivas regiones, incluida la alineación estrecha de las necesidades de los países y los marcos nacionales”. (C2011/7, párrafo 158). En consonancia con esta orientación, se invita a la 32.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe a que brinde orientación sobre las siguientes cuestiones:

a) Las propuestas para lograr que la Organización trabaje de manera más eficaz y eficiente en el plano nacional mediante una planificación y establecimiento de prioridades más acertada, según se exponen en los párrafos 21, 23, 24 y 27. En concreto:

- i. en los países en que la pobreza rural en general sigue aumentando, las prioridades deben centrarse en políticas y programas que cambien el modelo de agricultura y crecimiento rural en favor de los pequeños agricultores pobres a través de un enfoque integrado de ejecución de programas;
- ii. en los países en que la subnutrición en general ha disminuido pero persisten bolsones de hambre al margen del crecimiento económico, se requieren programas y proyectos más específicos;
- iii. prestar especial atención a los países con ingresos más bajos;

- iv. en todas las representaciones de la FAO en la región de América Latina y el Caribe, trabajar con arreglo a los marcos de programación por países;
 - v. la inclusión de otras esferas técnicas en función de las prioridades establecidas en los marcos de programación por países.
- b) Las propuestas generales relativas a una red de oficinas descentralizadas más flexible con un firme liderazgo de la oficina en el país, tal como se establece en los párrafos 28 a 34, así como las propuestas específicas para la Región de América Latina y el Caribe, comprenden lo siguiente:
- i. mantener las representaciones de las oficinas existentes plenamente dotadas en los países; mejorar la eficiencia de las oficinas subregionales de la SLC y la SLM y en los países; modificar los mandatos de las representaciones de las oficinas en los países grandes con economías de ingresos medianos; examinar la viabilidad de las oficinas subnacionales en algunos países;
 - ii. emprender iniciativas innovadoras de movilización de recursos que incluyan a asociados; mejorar la capacidad de prestación de servicios respecto a los recursos de las oficinas en los países; asignar personal a los centros técnicos que estén más cerca de los países en que sus conocimientos son especialmente necesarios;
 - iii. mejorar la capacidad y el desarrollo institucionales para prestar los servicios de la FAO a través de actividades de formación en línea y en el lugar.
- c) Un enfoque integrado de ejecución de los programas según lo establecido en los párrafos 35 a 37, así como en las propuestas para la región de América Latina y el Caribe, incluye:
- i. una delegación gradual de la responsabilidad de las operaciones de emergencia a nivel nacional en los representantes de la FAO y, en cuanto a los proyectos regionales o subregionales de emergencia, en el Subdirector General/Representante Regional de la RLC y los coordinadores subregionales de la SLC y SLM; la autoridad general del programa de emergencias en la región recaerá en el Subdirector General/Representante Regional;
 - ii. incrementar los recursos asignados a las oficinas descentralizadas regionales y subregionales a través de una mayor participación en los ingresos en concepto de AAO en consonancia con el mayor nivel de responsabilidades delegadas;
 - iii. delegar más autoridad en las oficinas descentralizadas impartiendo una formación adecuada.

i La red de oficinas descentralizadas se encarga de orientar las prioridades regionales de la FAO en materia de seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo rural mediante la determinación, la planificación y la aplicación de las prioridades de la Organización en los niveles regional, subregional y nacional.

ii Con excepción de los países donde esté prevista para 2012 la celebración de elecciones presidenciales, lo que obliga a retrasar el proceso hasta que el nuevo gobierno entre en funciones.