

Nuevos ajustes al Programa de trabajo y presupuesto para 2020-21

Preguntas y respuestas

*P.1 El establecimiento de un organigrama y una estructura de gestión que eviten la compartimentación y promuevan la colaboración intersectorial y global es bienvenido. ¿Podría proporcionar más información sobre las líneas de responsabilidad de esta estructura?*

1. La estructura propuesta está concebida para fomentar la cooperación, dentro de la FAO y aprovechando sus ventajas comparativas para trabajar con otras organizaciones. Se aleja de la estructura piramidal tradicional para adoptar un enfoque más plano y modular.
2. En la estructura orgánica propuesta desaparece el nivel de Departamento. Se incrementa la rendición de cuentas por parte de los jefes de unidades (oficinas, centros y divisiones) y cada jefe informa directamente a un Director General Adjunto (DDG), al Economista Jefe o al Científico Jefe<sup>1</sup>. El Director General determinará las líneas de responsabilidad específicas de cada jefe de unidad con un DDG, el Economista Jefe o el Científico Jefe, teniendo en cuenta la formación, las aptitudes y los conocimientos de las personas del equipo directivo y tras consultas internas.
3. Los tres DDG, el Economista Jefe y el Científico Jefe actuarían como un equipo directivo unificado que colaboraría a nivel intersectorial y global, prestando apoyo al Director General en todas las esferas del mandato de la Organización. Como se ha señalado anteriormente, cada DDG y jefe es responsable de la supervisión de unidades concretas. Asimismo, cada uno de ellos tiene una responsabilidad de supervisión definida en calidad de *suplente* para varias unidades que no dirige, pero a las que presta apoyo, y sustituye, en caso necesario, al principal encargado del equipo directivo, en particular cuando la persona esté ausente de la oficina. Además de esas responsabilidades específicas dentro de la estructura orgánica propuesta, también serán responsables de ámbitos específicos que requieren un liderazgo institucional general, por ejemplo, las emergencias o los macrodatos.
4. Dado que en la estructura propuesta se ha eliminado el nivel de Departamento, los subdirectores generales (ADG) dejarían de dirigir departamentos y, en su lugar, se centrarían en tareas específicas asignadas por el Director General en las esferas fundamentales del mandato de la Organización, en apoyo de los DDG y jefes y bajo su supervisión. Los ADG centrarían su atención principalmente en respaldar actividades externas, visibles, estratégicas, de alto nivel y de importancia clave, y no tanto en cuestiones internas de gestión.
5. Los representantes regionales seguirían rindiendo cuentas al DDG encargado de las oficinas descentralizadas, y los coordinadores subregionales y los representantes de la FAO, al Representante Regional respectivo.
6. Con este enfoque, los DDG, el Economista Jefe y el Científico Jefe, los ADG, directores (de categoría D-2 y D-1), representantes regionales, coordinadores subregionales y representantes de la FAO son plenamente responsables y tienen líneas de rendición de cuentas claras. La Organización se compromete a velar por el más alto nivel de responsabilidad y rendición de cuentas por parte de esos directivos, mediante una buena estructuración y comunicación de las tareas y prioridades y funciones orgánicas.
7. Tras la aprobación por el Consejo de la estructura propuesta, las líneas de responsabilidad de los jefes de oficinas, centros y divisiones con los DDG, El Economista Jefe o el Científico Jefe se comunicarán de forma clara a todo el personal de la FAO a fin de garantizar la transparencia y mantener la rendición de cuentas. También se informará a nivel interno de las tareas asignadas a los ADG.

---

<sup>1</sup> Salvo las seis oficinas que rinden cuentas directamente al Director General (de Evaluación; del Inspector General; del Ombudsman; Jurídica; de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos; y de Ética).

Los detalles de las líneas de responsabilidad de estos últimos, y las tareas que les hayan sido asignadas, se notificarán asimismo a los Miembros, a título informativo.

8. Ocasionalmente, el Director General podrá efectuar modificaciones en las líneas de responsabilidad, dependiendo por ejemplo de los cambios en la plantilla o de la evolución de las prioridades estratégicas y el volumen de trabajo, para conseguir que la Organización aproveche plenamente los conocimientos específicos aportados por los miembros del equipo directivo o de atender rápidamente prioridades nuevas o incipientes. El modelo de directivo principal y suplente facilitará este proceso. Dichos cambios siempre se comunicarán, de forma transparente, a todos los interesados.

***P.2 ¿Cómo afectaría el desmantelamiento de los equipos de gestión de los programas estratégicos a la labor relativa a los objetivos estratégicos?***

9. La función de los equipos de gestión de los programas estratégicos (PE) fue importante en los primeros años de aplicación del Marco estratégico de la FAO para apoyar una reflexión amplia y la organización del trabajo en torno a los objetivos estratégicos (OE) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La estructura de gestión matricial que este modelo requería, sin embargo, suponía costos de transacción relativamente elevados<sup>2</sup>. El desmantelamiento de los equipos de gestión de los PE se ajusta a la directriz general de avanzar hacia métodos de trabajo más modulares, temáticos y programáticos, evitando la compartimentación y reduciendo al mínimo los costos de transacción y la burocracia interna. Durante el resto del bienio 2020-21, los planes de trabajos establecidos en el marco de los OE seguirán ejecutándose por medio de equipos de programas modulares y multidisciplinarios, formados por funcionarios de toda la Organización.

10. El desmantelamiento de los equipos de gestión de los PE permite asimismo reforzar las divisiones técnicas, ya que el personal cedido regresaría a sus divisiones de origen. También permitiría abordar cuestiones planteadas como resultado de la reciente evaluación del marco de resultados estratégico de la FAO, como la adopción de un enfoque simplificado de las tareas de verificación de las operaciones que ejecutaban los equipos de gestión de los PE.

11. Otras oficinas asumirían algunas de las tareas de las que anteriormente se encargaban estos equipos. Por ejemplo, la nueva Oficina para los ODS coordinaría la participación institucional en el seguimiento y examen de la Agenda 2030, en estrecha colaboración con las unidades correspondientes de toda la Organización. La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) establecería nuevos métodos de seguimiento y presentación de informes, velando por que evolucionen en consonancia con los nuevos enfoques que se están elaborando y proponiendo para el nuevo Marco estratégico y el Plan a plazo medio (PPM) para 2022-25.

***P.3 ¿Cómo se atendería la labor de la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas (OSD) si esta Oficina desaparece del organigrama?***

12. Se propone el desmantelamiento de la OSD y la transferencia de sus diversas tareas actuales directamente a las unidades que albergan los conocimientos especializados específicos con la finalidad de simplificar las diversas funciones y lograr que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz, con arreglo a un planteamiento de acción unificada de la FAO. Así también se eliminaría un nivel administrativo entre los jefes de las oficinas descentralizadas y las unidades pertinentes que albergan los conocimientos especializados, de acuerdo con el deseo de seguir habilitando a las oficinas regionales para que supervisen la labor de las oficinas en los países.

13. Las tareas de la OSD que se transferirían a otras unidades comprenderían las siguientes:

- a) la contratación de representantes de la FAO, a la Oficina de Recursos Humanos;
- b) la coordinación de los resúmenes informativos por países, al Gabinete del Director General;
- c) la gestión del presupuesto de los representantes de la FAO, a la OSP;
- d) la coordinación del nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a la División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas;

---

<sup>2</sup> PC 127/2 “Evaluación del marco de resultados estratégico de la FAO”.

- e) el apoyo y el respaldo de las conferencias regionales, a la División de Servicios a los Órganos Rectores;
- f) la coordinación, gestión de los conocimientos y supervisión generales de las oficinas descentralizadas, a la oficina del DDG pertinente.

14. Esta conexión con otras unidades de la Organización proporcionará una integración y una cohesión aún mayores de las diversas iniciativas regionales, subregionales y nacionales con la planificación y las actividades institucionales.

***P.4 ¿Cuál es la relación entre el Programa de trabajo y presupuesto para 2020-21 (incluidos los nuevos ajustes) y el nuevo Marco estratégico?***

15. El Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2020-21 refleja el programa de trabajo correspondiente al segundo bienio del PPM para 2018-2021. En el PPM se establecen los OE y los logros que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico revisado, aprobado por la Conferencia en julio de 2017<sup>3</sup>.

16. En el PTP se presentan las prioridades programáticas y los marcos de resultados establecidos de acuerdo con el PPM para 2018-2021 (revisado), así como una cuantificación de los costos y las necesidades de recursos procedentes de las cuotas asignadas y de contribuciones voluntarias para financiar el Programa de trabajo. En los ajustes al PTP para 2020-21, aprobados por el Consejo en diciembre de 2019, y los nuevos ajustes al PTP para 2020-21 se refleja la orientación proporcionada por los órganos rectores, así como la visión del nuevo Director General para ejecutar el programa bienal de trabajo de la manera más eficiente y eficaz.

17. El Marco estratégico de la FAO se prepara para un período de 10 a 15 años y se revisa cada cuatro años. El nuevo Marco estratégico, que se presentará a los órganos rectores en sus primeros períodos de sesiones de 2021<sup>4</sup>, constituye la base de los próximos PPM y PTP, es decir, el PPM para 2022-25 y el PTP para 2022-23. El nuevo Marco estratégico articulará la aspiración de la FAO de alcanzar un mundo sostenible y en el que impere la seguridad alimentaria para todos, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y llevará adelante la visión del Director General de dinamizar y fortalecer la FAO en aras de un mundo mejor y de ayudar a los Miembros a alcanzar los ODS.

***P.5 ¿Podría, por favor, proporcionar más información sobre la nueva División de Sistemas Alimentarios e Inocuidad de los Alimentos (ESF) y su relación con las normas alimentarias del Codex en lo que respecta al Centro Conjunto FAO/OMS (CJW)?***

18. La ESF integraría y ampliaría el apoyo a los sistemas alimentarios de toda la Organización, al conjugar la dilatada experiencia de la FAO y sus capacidades en materia de fortalecimiento de sistemas de inocuidad de los alimentos y control de la calidad con su apoyo técnico a los países en los ámbitos de desarrollo de cadenas de valor e inversión y desarrollo empresarial en la agroindustria y los agronegocios. La fusión de ambos aspectos permite a la FAO ayudar de manera más eficaz a conseguir que los sistemas alimentarios se orienten hacia la producción de alimentos inocuos y saludables y, al mismo tiempo, dar mayor visibilidad a la labor sobre la inocuidad alimentaria al hacer de ella un elemento central en el apoyo a los Miembros para la transformación de los sistemas alimentarios. La mayor visibilidad de la inocuidad alimentaria ya se pone de manifiesto en la formulación actual de la primera línea de acción de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios en favor de “alimentos inocuos y nutritivos para todos”.

19. Con arreglo al nuevo planteamiento, la ESF interactuará con todas las demás divisiones, lo que representará un verdadero enfoque de sistemas. Por ejemplo, en el caso de la División de Nutrición, el personal especializado en nutrición y sistemas alimentarios permanecerá en la división, pero se integrará mediante la labor programática en la ESF, habida cuenta de que la nutrición es un nivel muy importante del enfoque de sistemas.

<sup>3</sup> C 2017/REP, párr. 72 g).

<sup>4</sup> Véase el documento PC 128/2, titulado “Esquema provisional del nuevo Marco estratégico”.

20. La Comisión del Codex Alimentarius depende del CJW. La ESF continuará realizando evaluaciones de riesgos para la inocuidad alimentaria (mediante los órganos especializados conjuntos de la FAO y la Organización Mundial de la Salud) para el Codex Alimentarius. La nueva estructura permite a la FAO separar mejor la evaluación de riesgos para la inocuidad de los alimentos (asesoramiento científico) de la gestión de riesgos (Codex Alimentarius), de conformidad con el modelo de análisis de riesgos aceptado internacionalmente, en virtud del cual se exige a las organizaciones que aseguren la estricta separación de la labor con base científica de evaluación de riesgos para la inocuidad de los alimentos de las actividades de establecimiento de normas de la Comisión del Codex Alimentarius, basada en mayor medida en motivaciones políticas. La nueva estructura garantizará que ambas funciones, las actividades de la Secretaría del Codex Alimentarius y las actividades de evaluación de riesgos para la inocuidad alimentaria, puedan desarrollarse de manera completamente independiente, aunque con una interacción eficaz entre los gestores y los evaluadores de riesgos.

***P.6 ¿Podría, por favor, proporcionar más información sobre la labor reciente del Centro de Inversiones de la FAO y la forma en que se apalancaría el aumento propuesto de la consignación neta en 8 millones de USD?***

21. El Centro de Inversiones de la FAO proporciona apoyo integral a las inversiones públicas y privadas en alimentación y agricultura y promueve políticas propicias, el desarrollo de la capacidad, así como la innovación, los conocimientos y el aprendizaje.

22. Para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030, incluidos los ODS 1 y 2, será necesario un aumento notable de la inversión pública y privada. El Centro de Inversiones de la FAO, que trabaja con instituciones financieras internacionales (IFI)<sup>5</sup> con arreglo a un modelo de acuerdo de asociación, presta actualmente asistencia a los países para programar y obtener inversiones en alimentación y agricultura por valor de 6 000 millones de USD anuales aproximadamente. Con el nivel actual de recursos de la consignación neta, el Centro ha llegado a su límite en lo que respecta al fortalecimiento de asociaciones y la creación de otras nuevas. La mejora de sus capacidades podría ayudar a incrementar el volumen de buenas inversiones en los sistemas agrícolas y alimentarios en los países.

23. El presupuesto anual, en promedio, del Centro de Inversiones para el período 2017-19 ascendió a 33,7 millones de USD, financiado hasta en un 42 % (14,2 millones de USD anuales) con recursos de la consignación neta de la FAO y el 58 % restante (19,4 millones de USD), por medio de ingresos externos e internos.

24. Los ingresos se generan mediante la colaboración con los asociados cooperantes (IFI) y la labor realizada en el marco de proyectos de fondos fiduciarios y del Programa de cooperación técnica (PCT) con otras divisiones de la FAO y sus oficinas descentralizadas. Los ingresos medios anuales procedentes de las IFI asociadas son los siguientes: Banco Mundial (13,3 millones de USD); Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2 millones de USD); Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) (USD 2,9 millones); y otras, como los bancos regionales de desarrollo, (1,2 millones de USD).

25. El incremento propuesto de 8 millones de USD bienales en la consignación neta del Centro de Inversiones debería complementarse con recursos adicionales provenientes de IFI y otros asociados de un mínimo de 8 millones de USD por bienio, y esa financiación conjunta se apalancaría para ampliar los servicios de apoyo a la inversión. Según las experiencias recientes, un monto adicional de 16 millones de USD por bienio se traduciría en aproximadamente 800 millones de USD<sup>6</sup> más en inversiones en alimentación y agricultura. Con los recursos de la consignación neta adicionales propuestos se persigue expandir la colaboración con otras IFI. En concreto, actualmente se están manteniendo negociaciones con la Corporación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para iniciar un proceso similar al del Banco Mundial. Para principios de otoño, está prevista la firma de un memorando de entendimiento con el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura, y a finales de 2018 se suscribió un nuevo memorando de entendimiento con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) con el fin de crear un mecanismo para colaborar de forma más sistemática.

<sup>5</sup> La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).

<sup>6</sup> Estimación prudente (podría tratarse de casi el doble).

26. En 2019, el Centro de Inversiones de la FAO respaldó el diseño de 32 proyectos de inversión pública por un valor total de 5 700 millones de USD en 26 países, financiados por IFI. Asimismo, prestó apoyo técnico para la ejecución de una amplia cartera de programas de inversión en más de un centenar de países. Entre las principales IFI asociadas están el Banco Mundial, el FIDA, el BERD, el Fondo Verde para el Clima (FVC) y el Programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria, junto con bancos regionales como el BID, el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC), el BAfD y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

27. Por lo que se refiere al apoyo en materia de políticas, el Centro de Inversiones de la FAO produjo 13 estrategias alimentarias y agrícolas y realizó nueve estudios de políticas y 27 estudios sectoriales, además de facilitar la organización de 13 diálogos y actos público-privados sobre políticas. Gran parte de esta labor se lleva a cabo con el BERD y contribuye al aumento de la inversión del sector privado, mientras que las restantes actividades, realizadas con el Banco Mundial y el FIDA, sirven de apoyo a planes y estrategias nacionales de inversión agrícola (por ejemplo, los planes nacionales de inversión agrícola, en el marco del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África [CAADP]<sup>7</sup> con el Banco Mundial y del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales [COSOP]<sup>8</sup> con el FIDA).

28. En el mismo período se ha observado un incremento del apoyo a la inversión privada y la financiación combinada mediante las asociaciones existentes con el Banco Mundial, el FIDA y el BERD. Esta labor tiene por objeto aprovechar fondos privados infrautilizados para aumentar las inversiones agrícolas responsables, fortalecer las cadenas de valor agrícolas y promover la inclusión financiera. Por ejemplo, con el BERD, el Centro realizó 12 encargos de asistencia técnica para apoyar el desarrollo de cadenas de valor en 2019.

29. Asimismo, en 2019, la FAO estableció nuevos acuerdos bilaterales con la Unión Europea (UE) para impulsar instrumentos de financiación combinada a través de dos iniciativas. En el marco de la primera, AgrIntel, el Centro presta asesoramiento a la ventanilla del sector privado de la UE para pequeñas y medianas empresas. Hasta el momento, el equipo asesor ha evaluado 71 propuestas de inversión de tres fondos de impacto en virtud de las cuales se solicitaba financiación de la UE por un valor de inversión acumulativo de 350 millones de USD. En el marco de la segunda iniciativa, AgrInvest (Programa de cooperación FAO/gobiernos, 2,2 millones de USD) se están prestando servicios técnicos y de asesoramiento al Banco de Desarrollo de Uganda para que aumente su cartera de préstamos a empresas alimentarias y agrícolas privadas.

***P.7 Habida cuenta de la importancia de que la Oficina del Inspector General (OIG) disponga de financiación suficiente, ¿por qué no se aumenta más el presupuesto propuesto?***

30. En los ajustes al PTP para 2020-21 (documento CL 163/3) se dotó a la OIG con 400 000 USD adicionales (el equivalente a un puesto de categoría P-4) para intensificar las investigaciones. Esos fondos adicionales elevaron el presupuesto base de la OIG al nivel de gastos efectivos de 2018-19.

31. En el bienio 2020-21, está previsto que los gastos para investigación sean más elevados que en el bienio 2018-19, como consecuencia del creciente número de reclamaciones y de casos abiertos resultante. Actualmente, la OIG espera cubrir las necesidades para 2020 con su actual asignación presupuestaria debido a los puestos vacantes y a los ajustes al plan de trabajo por la enfermedad por coronavirus (COVID-19) (suspensión de todos los viajes para auditorías e investigaciones), aunque es probable que para 2021 se necesiten más fondos. Se definirán medidas de mitigación relativas a los recursos, cuando sea necesario, consiguiendo ahorros de otras maneras, a fin de garantizar que la OIG pueda cumplir su mandato. Tales ajustes se comunicarán al Comité de Finanzas en el marco de los informes anuales sobre la ejecución del presupuesto y las transferencias en el programa y el presupuesto, tal como se hizo en el bienio 2018-19.

<sup>7</sup> La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).

<sup>8</sup> La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).

32. Este planteamiento también se examinó en febrero de 2020 con el Comité de Auditoría, que acogió “con satisfacción las medidas examinadas con la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) y la OIG para reducir el posible déficit en relación con los recursos presupuestados, especialmente en las esferas de la investigación, al tiempo que se sigue vigilando esta cuestión”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> FC 180/9, resumen y párr. 57.