

# La reforma de la FAO

UN DESAFIO PARA LA SEGURIDAD  
ALIMENTARIA MUNDIAL

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

Roma, 1997

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

M-90  
ISBN 92-5-303957-4

Reservados todos los derechos. No se podrá reproducir ninguna parte de esta publicación, ni almacenarla en un sistema de recuperación de datos o transmitirla en cualquier forma o por cualquier procedimiento (electrónico, mecánico, fotocopia, etc.), sin autorización previa del titular de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización, especificando la extensión de lo que se desea reproducir y el propósito que con ello se persigue, deberán enviarse a la Dirección de Información, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

© FAO 1997

# Prólogo

Antes de llegar a la FAO, sostuve amplios debates con gobiernos, diplomáticos, especialistas, organizaciones no gubernamentales, dirigentes del sector privado y miembros de la sociedad civil acerca del sistema de las Naciones Unidas y de la agricultura africana e internacional. Basándome en esas opiniones, me forjé una idea sobre cómo se podía reformar la Organización y guiarla de forma que afronte su desafío primordial de garantizar la seguridad alimentaria para todos, en un mundo cuya población sigue creciendo velozmente y en un entorno mundial que cambia con rapidez. Pude apreciar sus muchas virtudes, pero también tomé conciencia de sus deficiencias. Pude asimismo percibir los aires de cambio que soplaban en todo el sistema de las Naciones Unidas e impulsaban los acontecimientos mundiales.

Cuando me eligieron Director General en noviembre de 1993, pedí y obtuve un mandato para examinar la estructura, las políticas y los programas de la Organización. Desde entonces, la realización de estos cambios ha sido una preocupación primordial, por desgracia durante un período de extrema limitación presupuestaria. Aunque el proceso ha sido examinado ampliamente en los Organos Rectores de la FAO –los cuales sugirieron también varios cambios además de apoyar los que yo proponía– y en otros foros durante este período, creo que ha llegado el momento de documentar y analizar estos cambios y de reflexionar sobre lo que se ha conseguido desde comienzos de 1994 y sobre lo que queda por hacer. Después de solicitar un estudio interno para evaluar la evolución de la situación actual y las perspectivas de cambio en la Organización, pedí que se preparara un documento de examen con el fin de que el proceso de cambio de la FAO resulte más accesible, se conozca mejor y sea transparente.

Este informe tiene por objeto ofrecer un panorama completo a los de dentro y fuera de la FAO. Los de dentro, aunque hayan estado asociados estrechamente a algunos aspectos del proceso, podrán considerar útil tener una perspectiva más amplia. Y los de fuera posiblemente pertenezcan a la comunidad más amplia de quienes están interesados en afrontar el problema más acuciante de nuestro tiempo –vencer el hambre y la inseguridad alimentaria en el mundo– y en comprender la función decisiva de la FAO en este proceso.

Confío en que los cambios emprendidos durante este período contribuyan a fortalecer y revitalizar la FAO, incrementando su capacidad para alcanzar sus metas.



**Jacques Diouf**  
Director General



# Indice

## PROLOGO

1

---

## RESUMEN

7

---

### LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LA FAO: NUEVOS DESAFIOS Y OPORTUNIDADES

8

Cambio del entorno mundial

8

Deficiencias de la Organización

10

Principios que han guiado el cambio

13

---

### COMPONENTES DEL CAMBIO

13

Aquilatar el enfoque de la FAO

16

Reestructurar la FAO

22

Aumentar la eficiencia y reducir los costos

25

Reducción de personal y simplificación  
de los procedimientos

26

Ampliar la proyección exterior de la FAO  
a nivel mundial

33

---

### ANALIZAR EL CAMBIO

33

Costos y limitaciones del cambio

33

Beneficios del cambio

37

---

### CONCLUSIONES: EL PROCESO DE CAMBIO Y EL CAMINO POR RECORRER

# Resumen

La FAO nació en los años de crisis alimentaria que siguieron inmediatamente a la segunda guerra mundial. Su mandato fue, y sigue siendo, promover el bienestar y la liberación de la necesidad mediante la mejora de los niveles de nutrición y de la eficiencia en la producción y distribución de productos alimenticios y agrícolas, incluidos los de la pesca y la silvicultura. Pese a los notables progresos logrados en los últimos cincuenta años, el garantizar la liberación del hambre de la humanidad ha resultado una meta difícil de conseguir. Al mismo tiempo, se manifiestan por todas partes los signos de la degradación y el agotamiento de los recursos. Es preciso actuar urgentemente para proveer a las necesidades de una población mundial en continuo crecimiento.

A fines de 1993, cuando los Estados Miembros eligieron al nuevo Director General, Jacques Diouf, era evidente que la FAO necesitaba replantear su enfoque y organización para afrontar los desafíos actuales y un nuevo contexto mundial. La transformación política, la mayor diversidad de las condiciones de los países y los problemas del desarrollo, la liberalización del comercio agrícola mundial, la creciente preocupación por el medio ambiente, la reducción del flujo de la asistencia para el desarrollo, la aparición de nuevos actores en el proceso del desarrollo, nuevas formas de compilar estadísticas alimentarias y agrícolas y cambios revolucionarios en la tecnología de las comunicaciones y la información habían modificado profundamente el contexto en que trabajaba la FAO.

Las deficiencias organizativas entorpecían también la capacidad de la FAO de prestar los servicios más eficaces. La Organización estaba demasiado centralizada, tenía una proporción excesiva de su personal en la Sede, carecía de focalización y sus esfuerzos estaban fragmentados y difusos, sus procedimientos eran excesivamente burocráticos, necesitaba urgentemente sistemas modernos de comunicaciones e información y adolecía de una insuficiente participación de los actores locales en los programas de asistencia técnica.

Para afrontar estas deficiencias y el nuevo contexto mundial, el recién elegido Director General, aplicó un plan detallado para reenfocar, reorganizar y revigorar la Organización, con la aprobación de los Organos Rectores. El Director General ha dado la máxima prioridad a la seguridad alimentaria mediante una combinación de programas: el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA) y el Sistema de prevención de emergencia (EMPRES) de las enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas. Para elevar la seguridad alimentaria al más alto rango de la agenda internacional, se programó la celebración de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.

El Director General se ha empeñado en la reestructuración más significativa desde la fundación de la FAO para descentralizar las operaciones, fortalecer la capacidad de la Organización de realizar tanto las tareas normativas como operacionales, afrontar problemas nuevos, agilizar los procedimientos y reducir los costos. La nueva FAO ha separado las actividades normativas de las

operacionales en los departamentos técnicos y reagrupado los puestos operacionales en una nueva única dependencia, el Departamento de Cooperación Técnica. Esto permite al personal normativo y operacional concentrar sus energías y conocimientos técnicos en sus respectivas funciones.

La FAO creó también un Departamento de Desarrollo Sostenible para tratar las cuestiones intersectoriales de la sostenibilidad, en particular las relacionadas con la investigación, la cooperación con el sistema del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAl) y otras instituciones de investigación agrícola, la ordenación de los recursos naturales, el cambio institucional y el desarrollo humano, así como el seguimiento de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD). Para abordar adecuadamente las cuestiones relativas a la mujer en el desarrollo, se creó dentro de este Departamento una nueva dirección encabezada por una mujer. Estos cambios reflejan también la preocupación por garantizar que se preste la debida atención a cumplir el compromiso de la Organización de alcanzar un desarrollo agrícola y rural sostenible con equidad social, mediante la participación popular, haciendo hincapié especial en los agricultores pobres, las mujeres del medio rural y los grupos vulnerables.

Para descentralizar las operaciones y acercarlas más a los lugares en que se necesitan, la FAO está trasladando progresivamente al campo la mayor parte del personal de operaciones. Se están transfiriendo a las oficinas regionales grupos de personal técnico, operacional y de asistencia en materia de políticas. Se han creado también cinco nuevas oficinas subregionales con equipos multidisciplinarios que prestan servicios a grupos de países con características semejantes. Para fortalecer la eficacia de las oficinas en los países (parte decisiva de la descentralización), la FAO llevó a cabo una auditoría completa que permitió mejorar los procedimientos y controles. Se están ampliando las vinculaciones a nivel nacional mediante la acreditación múltiple de los Representantes de la FAO, la creación de corresponsales nacionales, el fomento de comités nacionales y la sustitución de personal internacional de programas por Profesionales de Contratación Nacional igualmente calificados, pero con un costo mucho menor.

Para descentralizar, agilizar los procedimientos y reducir los costos, la FAO transformó dos departamentos de apoyo que se ocupan de administración, finanzas, personal, servicios informáticos, información, publicaciones y reuniones. La mayor parte de las funciones financieras y administrativas se transfirieron a nuevas Dependencias de Apoyo a la Gestión en todos los departamentos y oficinas regionales. Otros cambios en los métodos de trabajo de la FAO, algunos de ellos por iniciativa de los Organos Rectores, han dado lugar a economías de eficiencia que han permitido ahorrar unos 25 millones de dólares al año, mediante:

- la eliminación de 563 puestos en la Sede y 63 en las oficinas en los países, incrementando a la vez en 170 puestos la capacidad de las oficinas regionales, subregionales y de enlace;
- la sustitución del personal internacional de programas en las oficinas en los países con personal nacional;

- la contratación exterior de servicios de imprenta y traducción;
- la reducción de los costos de viaje en unos 2,5 millones de dólares al año;
- la reducción del número y la duración de las reuniones;
- la reducción del número de publicaciones y de la longitud de los documentos de las reuniones.

La FAO ha decidido también sustituir sus actuales sistemas de gestión financiera y de personal con un nuevo programa informático comercial, el paquete ORACLE de gestión financiera, recursos humanos y nóminas. Se están introduciendo asimismo cambios en cuestiones de personal en materia de plantilla, contratación, evaluación de rendimiento y capacitación de personal.

La FAO está ampliando también la proyección exterior a sus clientes. Ha incrementado notablemente su tecnología de la información mediante la normalización de su equipo y programas informáticos y la expansión de los servicios de correo electrónico, la instalación del Centro de información agraria mundial (WAICENT) en Internet y en CD-ROM y el desarrollo de una Biblioteca Virtual. Con estas reformas se amplía la comunicación entre las oficinas de la FAO y se proporciona a los usuarios internos y externos acceso electrónico a las bases de datos estadísticos y a la información textual de la Organización.

El Director General está extendiendo también las vinculaciones de la FAO más allá de sus asociados tradicionales para abarcar el sector privado y la comunidad de organizaciones no gubernamentales (ONG). La FAO ha establecido una Dependencia para la Coordinación con el Sector Privado y las ONG y ha fortalecido los vínculos entre la actual Dirección del Centro de Inversiones y las instituciones financieras nacionales, regionales e internacionales. Recientemente se han firmado memorandos de acuerdo con el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo, en el contexto del PESA y la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, con compromisos específicos por parte de estas instituciones. Se están preparando nuevos acuerdos de cooperación con el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Islámico de Desarrollo y otras instituciones financieras. Además, se están entablando relaciones nuevas y más amplias a través de acuerdos de asociación que abarcan la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) y entre Países en Transición de Europa Central y Oriental (CTPT), así como la cooperación con instituciones académicas y de investigación y la utilización de jubilados.

La mayor parte de los cambios propuestos por el Director General a comienzos de 1994 se han iniciado, pero no se han realizado plenamente todavía. Se ha demostrado que el proceso se ajusta notablemente a las pautas previstas en un principio, pero la reforma no ha sido indolora. El personal ha soportado un volumen de trabajo adicional, la incertidumbre inevitable que producen los cambios, la necesidad de reevaluar sus conocimientos técnicos y experiencia para las nuevas tareas y, en algunos casos, el cambio de lugar. La ejecución de los programas ha resultado también afectada, aunque más por las restricciones presupuestarias que por los propios cambios. La reorganización ha tenido que realizarse junto con recortes presupuestarios, lo que ha supuesto una carga adicional para el personal y los programas.

Con el marco ya instalado, ha llegado ahora el momento de desarrollar

ulteriormente la capacidad, la motivación y la convicción del personal para conseguir una mayor eficiencia y los avances técnicos que se habían previsto. Para ello se precisa una labor de adiestramiento y la contratación de personal, y un enfoque más participativo que genere confianza y una voluntariosa cooperación. La reorganización exige un estilo de gestión más descentralizado, con mayor delegación de facultades y un entorno que fomente la creatividad e iniciativa del personal. Los cambios deben extenderse también al modo en que la FAO organiza su trabajo, a fin de que se superen los límites de cada departamento y los problemas de desarrollo se planteen de forma interdisciplinaria.

Los beneficios del cambio se harán evidentes sólo con el tiempo, aunque ya pueden verse algunos resultados positivos. Se benefician del Programa especial para la seguridad alimentaria (PESA) quince países en desarrollo y se fomentarán en otros países en desarrollo los aspectos de ese programa relacionados con la ordenación del agua. Además, los países involucrados en el EMPRES están aplicando un método más eficiente de lucha preventiva contra las plagas. Los tiempos de respuesta a las solicitudes de los miembros son más breves y el personal de la FAO sobre el terreno está en contacto más directo con las necesidades de los países. El plan de CTPD permite compartir conocimientos técnicos y experiencia entre los países en desarrollo. Hay un renovado sentido de asociación y se comparte la responsabilidad entre la FAO y sus asociados nuevos y tradicionales para afrontar las tareas del desarrollo, a la vez que se ha revitalizado el sentido de urgencia con relación a la seguridad alimentaria.

La Cumbre Mundial sobre la Alimentación ha ofrecido la oportunidad no sólo de colocar la seguridad alimentaria en un alto rango de la agenda del desarrollo, sino también de volver a lanzar una FAO radicalmente cambiada y revigorizada para afrontar los desafíos del futuro.

# La necesidad de un cambio en la FAO: nuevos desafíos y oportunidades

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación se creó en 1945. Su mandato era y es «liberar del hambre a la humanidad»:

- elevando los niveles de nutrición y vida de los pueblos;
- mejorando el rendimiento de la producción y la eficacia de la distribución de todos los alimentos y productos alimenticios y agrícolas;
- mejorando la condición de la población rural.

En el mandato se define la agricultura de forma que incluya la pesca, los productos marinos, los bosques y los productos forestales primarios.

Desde 1945 los progresos materiales han sido considerables. Los suministros mundiales de alimentos, si se distribuyeran equitativamente, serían teóricamente suficientes para ofrecer una alimentación adecuada a cada hombre, mujer y niño, a pesar de que la población mundial se haya duplicado en los últimos treinta años. Sin embargo, liberar del hambre a la humanidad –la finalidad primordial del trabajo de la FAO– ha resultado una meta difícil de conseguir. Se calcula que 840 millones de personas en el mundo en desarrollo –un 20 por ciento de su población– padecen desnutrición crónica (Figura 1). Unos 200 millones de niños padecen carencias de energía y proteínas, y muchos millones más sufren hambre durante algunos períodos del año. Al mismo tiempo, se difunden los signos de agotamiento y degradación de los recursos naturales del mundo: erosión del suelo, contaminación del agua, deforestación y agotamiento de algunas pesquerías marinas.

La FAO estimó que en el año 2010, si las cosas siguen iguales, unos 680 millones de personas (casi la mitad de las cuales en Africa) seguirán padeciendo hambre en los países en desarrollo, a menos que se tomen medidas correctivas. Al acercarse el tercer milenio, se necesita una acción de gran envergadura. Es preciso colocar firmemente en el lugar prioritario de la agenda internacional las cuestiones interrelacionadas de la producción de alimentos, el hambre, la pobreza y la degradación de los recursos naturales. Hay que restablecer los niveles de la inversión agrícola, que se han reducido en los últimos años. Hay que revigorizar la investigación y generación de tecnología agrícola, crear sistemas de postproducción y aplicar políticas de apoyo. Aunque la mayor parte de este esfuerzo debe ser realizado por cada país, la FAO desempeña una función importante estimulando y prestando ayuda a la comunidad mundial para resolver estos problemas.

Después de medio siglo de expansión y evolución con logros considerables, la FAO se encontraba en una encrucijada cuando el recién nombrado Director General ocupó su cargo en enero de 1994. Reconociendo la magnitud de los desafíos y los cambios registrados en el mundo desde la última reestructuración

de la Organización, realizada 20 años antes, y las insuficiencias internas, el nuevo Director General intentó reenfocar las prioridades de la FAO, agilizar sus procedimientos y revigorizar su misión y su gestión. En realidad, los Organos Rectores de la FAO y muchos de sus Estados Miembros llevaban tiempo pidiendo una respuesta urgente de la Organización al problema persistente de la seguridad alimentaria en un mundo en rápido crecimiento.

## ***Cambio del entorno mundial***

En 1994, se habían registrado importantes cambios de tendencia en el entorno en que trabaja la FAO. Los más importantes de ellos eran:

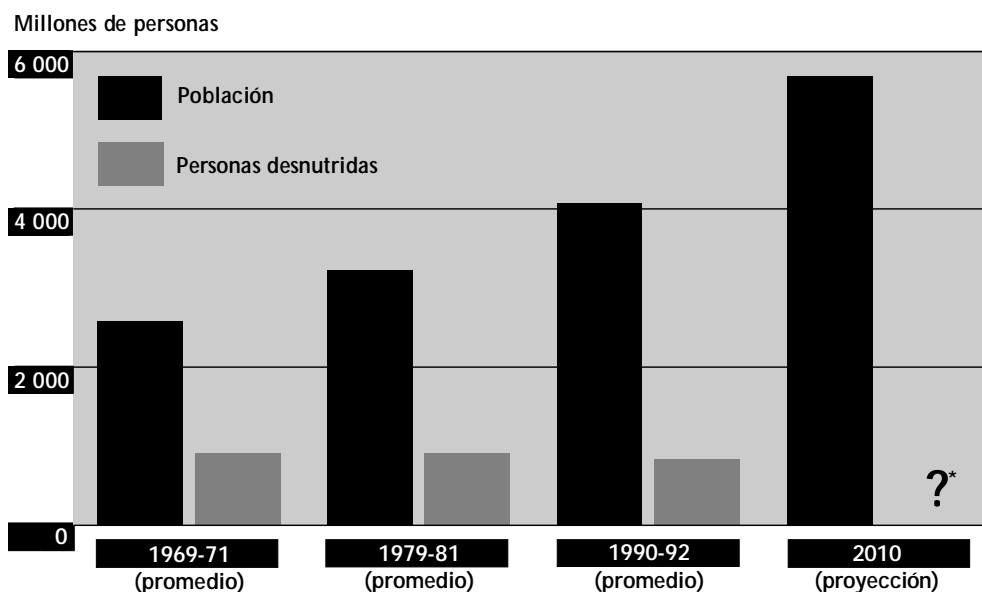
- Las condiciones de los Estados Miembros se habían modificado enormemente. Los países del antiguo bloque oriental estaban rehaciendo sus sistemas económicos y políticos; algunos países en desarrollo estaban pasando a las filas de los países industrializados; las políticas de estabilización económica y ajuste estructural estaban influyendo notablemente en la agricultura; y la liberalización del comercio se ampliaba con la aplicación de la Ronda Uruguay del Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio (GATT).
- Crecía la preocupación por el agotamiento y la degradación de los recursos naturales y los aspectos ambientales de la calidad de los alimentos, en especial después de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), celebrada en junio de 1992.
- El flujo de la asistencia para el desarrollo estaba disminuyendo, en particular la destinada a la agricultura (Figura 2).
- La intervención estatal en el desarrollo estaba reduciéndose y aparecían nuevos actores, como las ONG, los bancos regionales de desarrollo, otras instituciones financieras de desarrollo y el sector privado, con un aumento de la inversión extranjera directa.
- Se habían desarrollado nuevos métodos de recoger y analizar la información sobre la alimentación y la agricultura mundiales.
- La FAO había quedado muy rezagada ante los nuevos adelantos en la tecnología de las comunicaciones y la información.
- Los avances de la investigación agrícola y el mayor hincapié en los métodos biotecnológicos constituían nuevos desafíos para la FAO.

## ***Deficiencias de la Organización***

La FAO necesitaba una reforma no sólo para seguir el paso de los cambios mundiales, sino también para renovar la forma en que estaba estructurada. Se encontró que la Organización:

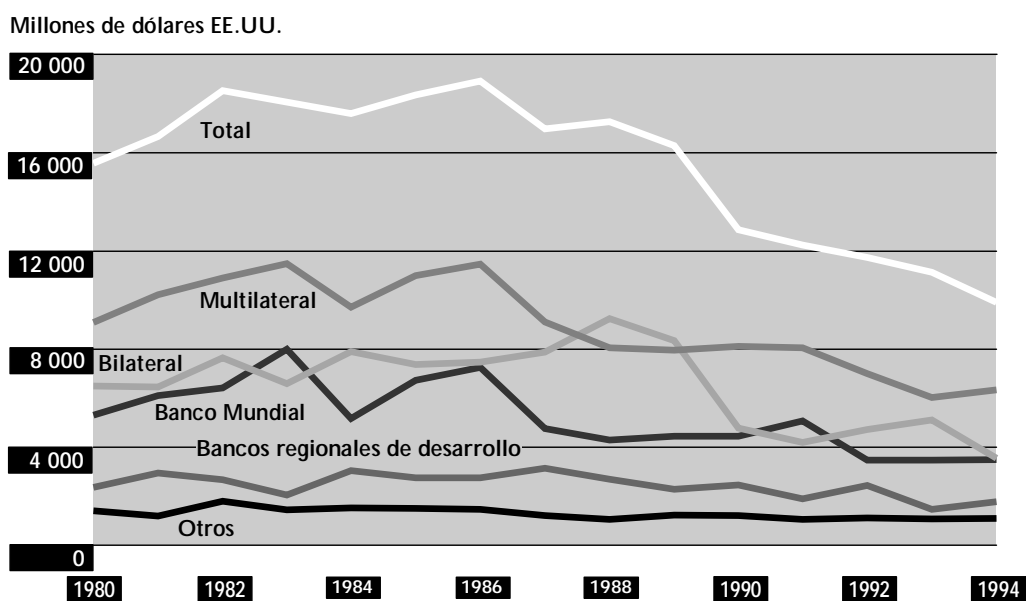
- Estaba excesivamente fragmentada y difusa, lo que constituía un obstáculo para centrar los esfuerzos en sectores decisivos y reducía su capacidad de conseguir resultados de alta calidad.

**Figura 1**  
**INCIDENCIA DE LA DESNUTRICION EN LOS PAISES EN DESARROLLO**



**Nota:** \* El Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación prevé un esfuerzo continuo para erradicar el hambre en todos los países, con la finalidad inmediata de reducir el número de personas desnutridas a la mitad de su nivel no más tarde del año 2015, y efectuar un examen a mitad de período con el fin de determinar si es posible alcanzar ese objetivo para el año 2010.

**Figura 2**  
**ASISTENCIA EXTERIOR PARA LA AGRICULTURA (a precios constantes de 1990)**



- Estaba demasiado centralizada, con una elevada proporción de su personal en la Sede y lejos de los complejos problemas planteados sobre el terreno, a pesar de que la agricultura depende de las condiciones locales.
- Era ineficiente en la prestación de servicios a sus miembros de manera eficaz en relación a los costos, debido a los procedimientos centralizados y burocráticos, así como a modos de gestión que se resistían a los cambios y a la adopción de tecnologías modernas de comunicación y de automatización de oficinas.
- No comprendía la forma en que habían evolucionado las capacidades nacionales para gestionar el desarrollo agrícola y, por lo tanto, no hacía intervenir a los actores locales. La FAO estaba perdiendo una oportunidad de aumentar su eficiencia aprovechando los conocimientos técnicos locales, fortaleciendo las capacidades institucionales y reduciendo los costos.

## ***Principios que han guiado el cambio***

El nuevo Director General articuló los siguientes principios rectores, basándose en su propio análisis de las virtudes y deficiencias de la FAO y en un examen en profundidad y un proceso de consultas en el que intervinieron los Estados Miembros y paneles asesores externos, así como en una serie de evaluaciones internas de los departamentos de la FAO.

- Es preciso fortalecer la FAO como centro internacional de excelencia y centro de referencia mundial en la vanguardia de la producción de conocimientos; como líder mundial en la compilación, elaboración y difusión de información; y como fuente autorizada de análisis en materia de políticas.
- Debe ser el centro reconocido para el trabajo normativo de establecer normas y prestar servicios a las convenciones internacionales e instrumentos intergubernamentales; un foro para que los Estados Miembros organicen empresas de cooperación y resuelvan problemas.
- La asistencia técnica debe estar descentralizada, siempre que sea posible, a nivel subregional y nacional, incrementando así la capacidad nacional, reduciendo los costos de ejecución y abreviando el tiempo de respuesta a las solicitudes de ayuda.
- Los servicios operacionales a los Estados Miembros deben ser más coherentes y responder más estrictamente a las necesidades mediante una mejor coordinación del personal empeñado en el asesoramiento en materia de políticas, los proyectos de campo y el apoyo a la inversión, para conseguir economías de escala y una especialización de conocimientos, evitando así que se den orientaciones de políticas contradictorias.
- Hay que centrar la atención en la prioridad fundamental de la seguridad alimentaria, incluidas las medidas para prevenir y combatir las emergencias derivadas de brotes de plagas de las plantas o enfermedades de los animales, manteniendo a la vez las prioridades sectoriales y temáticas establecidas por los Organos Rectores de la FAO.

Estos principios implican también que la FAO:

- se ocupe de forma más vigorosa de las prioridades y problemas emergen-

- tes, tales como el ajuste estructural y la ordenación sostenible de los recursos naturales (como seguimiento de la CNUMAD, a la que la FAO aportó una contribución sustancial), así como de los cambios socioeconómicos en las estructuras, valores y condiciones de la población;
- refleje la importancia de la mujer en la alimentación y en la agricultura, asegurando que en las actividades de la Organización se tengan plenamente en cuenta sus necesidades y preocupaciones;
  - adopte un enfoque más completo en materia de ahorro de gastos, aprovechando todas las oportunidades de prestar servicios de forma más económica, especialmente agilizando los procedimientos administrativos, orientando con más precisión las publicaciones, mejorando sus mecanismos de gobierno y reduciendo el personal de apoyo mediante la automatización de las oficinas y la mejora de las telecomunicaciones;
  - realice los cambios como un conjunto integrado, y no por partes.

# Componentes del cambio

**E**n noviembre de 1993, la Conferencia de la FAO autorizó al Director General entrante a emprender un examen de los programas, estructuras y políticas de la Organización. Como consecuencia de ello, el Director General Jacques Diouf presentó sus propuestas que constituían las pautas para el cambio. Con pequeñas modificaciones, el Consejo aprobó por unanimidad las nuevas propuestas en su 106º período de sesiones en junio de 1994, y la Organización comenzó a aplicar las nuevas ideas.

## *Aquilatar el enfoque de la FAO*

La primera tarea era aquilatar el enfoque de la FAO. Guiado por las opiniones expresadas en un amplio debate en los Organos Rectores, por un examen cuidadoso de las ventajas comparativas y multidisciplinarias de la FAO, y a la luz de las necesidades más urgentes, el Director General eligió la seguridad alimentaria como tema orientador de los programas de la Organización. Para apoyar este enfoque, la FAO centraría también su atención en la prevención y lucha contra las plagas, la agricultura sostenible y el comercio internacional, en cuanto se relacionan con la seguridad alimentaria.

### **SEGURIDAD ALIMENTARIA**

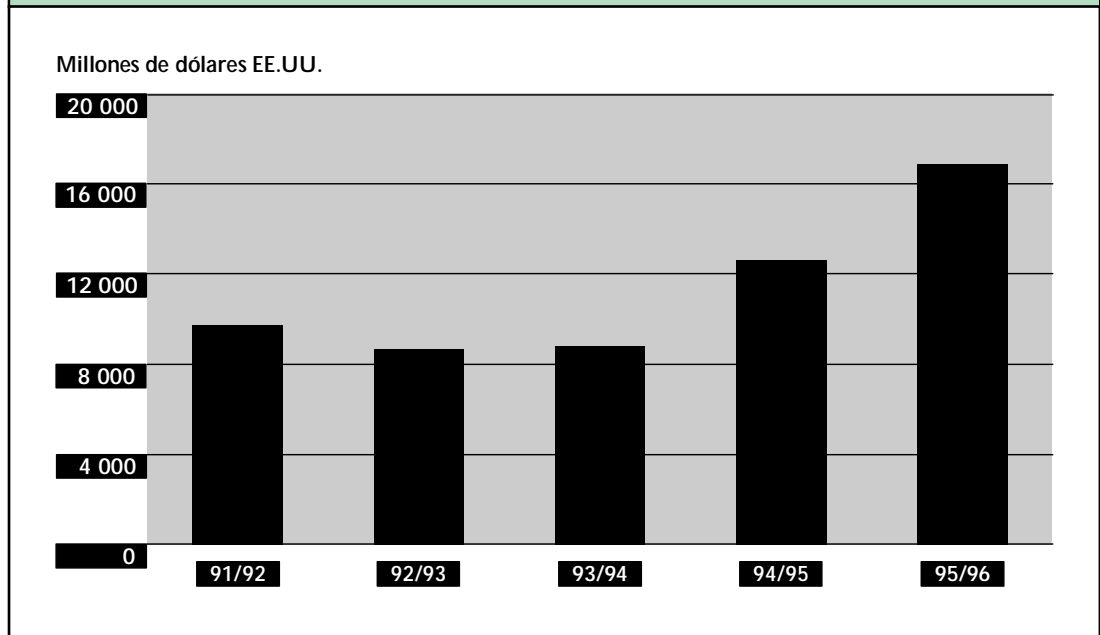
El hincapié en la seguridad alimentaria tiene por objeto centrar la actividad de la FAO en el aumento de la producción alimentaria en los países que se enfrentan con las limitaciones más estrictas para garantizar alimentos suficientes a sus poblaciones: los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA). En estos países, la producción de alimentos aumenta mucho menos que la demanda como consecuencia del crecimiento demográfico, lo que hace que se vean obligados a depender cada vez más de las importaciones de alimentos (Figura 3), incluida la ayuda alimentaria. Sin embargo, la situación de su balanza de pagos limita su capacidad de acceder al mercado mundial.

Para acceder de modo efectivo a las ideas y conocimientos técnicos disponibles fuera de la Organización a nivel internacional, el Director General consultó a un grupo de personas eminentes en un seminario organizado por la FAO en enero de 1994. Propuso después un Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), que el Consejo aprobó en su 106º período de sesiones.

El PESA tiene por objeto movilizar la inversión pública y privada en actividades de producción de alimentos por medio de un programa integrado que se orienta específicamente a las cuestiones primordiales que afectan a la seguridad alimentaria, tales como:

- Productos alimenticios básicos y zonas con buen potencial para incrementar notable y rápidamente la producción alimentaria.
- Comprobación y demostración participativas de tecnologías disponibles y determinación de las limitaciones para su aplicación en gran escala.
- Análisis de las posibilidades y limitaciones económicas y sociales para el aumento de la producción y el acceso a los mercados.

**Figura 3**  
**PAISES DE BAJOS INGRESOS Y CON DEFICIT DE ALIMENTOS:**  
**COSTO DE LAS IMPORTACIONES DE CEREALES, 1991/92-1995/96**



- Desarrollo del potencial de control del agua y riego en pequeña escala.
- Desarrollo de la acuicultura, avicultura y ganadería en pequeña escala.
- Una serie de acciones paralelas incluyendo reformas de las políticas, creación de capacidad e inversión.
- Elaboración de un programa nacional de seguridad alimentaria y de agricultura sostenible por parte de cada país participante.

Los trabajos comenzaron en octubre de 1994 con proyectos experimentales realizados en unos cuantos países seleccionados y se ampliaron a 15 países en 1995. En 1996 se elaboraron nuevos programas en varios otros países. Sobre la base de la experiencia obtenida en las primeras actividades bajo una amplia gama de condiciones económicas y socioeconómicas, la FAO revisó su enfoque manteniendo estos principios rectores. Varios países desarrollados e instituciones financieras internacionales participan ya en el programa. Algunos países en desarrollo adelantados han acordado prestar asistencia directa a algunos de los países que se benefician del PESA, en el ámbito de un esquema de cooperación Sur-Sur promovido por la FAO.

La FAO emprendió también una iniciativa especial, el Sistema de prevención de emergencia (EMPRES) sobre plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas, para completar el programa de seguridad alimentaria. Esta iniciativa establece sistemas de seguimiento y/o alerta y programas de

prevención y respuesta temprana a las emergencias, y promueve la investigación aplicada que permita mejorar los métodos para evitar y combatir las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas. Entre sus objetivos iniciales figuran las plagas y enfermedades particularmente nocivas, como la langosta del desierto y la peste bovina.

El énfasis en la seguridad alimentaria no se limita a estos dos programas especiales, sino que impregna toda la labor de la FAO. El sistema mundial de información y alerta; los servicios de asesoramiento de la FAO en materia de políticas; el trabajo en materia de desarrollo y transferencia de tecnología; de extensión, educación, capacitación y comunicación; de reforma agraria, desarrollo rural integrado, fomento de los recursos humanos, diferencias por razón de sexo y mejora de la nutrición; el trabajo técnico relacionado con el riego, los cultivos alimentarios, los sistemas ganaderos, la pesca y la actividad forestal: todo ello influye en la seguridad alimentaria. La labor de la FAO en materia de pérdidas de alimentos y de comercio internacional de productos alimenticios, así como la realizada en el ámbito de la Comisión del Codex Alimentarius en cuanto a la calidad e inocuidad de los alimentos, se relacionan también directamente con la seguridad alimentaria.

La seguridad alimentaria está también estrechamente vinculada a la adecuada ordenación de la base de recursos naturales. La FAO ha asumido el liderazgo en cuanto a afrontar las cuestiones planteadas en la CNUMAD y aplicar el Programa 21 en relación con la promoción de la agricultura y el desarrollo rural sostenible. La FAO ha elaborado programas relacionados con la ordenación sostenible de los recursos naturales, incluida la conservación de los recursos zoogenéticos y fitogenéticos, la lucha integrada contra las plagas, la nutrición integrada de las plantas y la ordenación de los recursos de suelos y aguas, y el Código de Conducta para la Pesca Responsable, que fortalecen la seguridad alimentaria de forma ecológicamente sostenible. La revitalización de los vínculos entre la FAO y el sistema del GCIAl ha creado nuevas sinergias. Destacando la importancia de las cuestiones ambientales, se ha creado en la FAO un nuevo departamento que centra su atención en el desarrollo sostenible.

#### **MOVILIZACION DEL APOYO INTERNACIONAL: LA CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA ALIMENTACION DE 1996**

El Director General propuso que se celebrara una Cumbre Mundial sobre la Alimentación para elevar las cuestiones alimentarias al primer plano de la agenda internacional y movilizar el apoyo internacional. La Conferencia de la FAO decidió en octubre de 1995 convocar la Cumbre y esta decisión fue respaldada por unanimidad por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 1995. La Cumbre, reuniendo a Jefes de Estado y de Gobierno en la Sede de la FAO del 13 al 17 de noviembre de 1996, proporcionó una oportunidad histórica a los gobiernos, las organizaciones internacionales y todos los sectores de la sociedad civil para aunar sus esfuerzos en una campaña concertada por la seguridad alimentaria universal. Asistieron a la Cumbre representantes de 186 países, incluidos 112 jefes de Estado y de gobierno, vicepresidentes y viceprimeros ministros, y 57 ministros.

La finalidad inicial de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación era generar un compromiso compartido al más alto nivel en favor de las metas de la seguridad alimentaria, adoptado por los gobiernos, la sociedad civil y la comunidad internacional. A más largo plazo, la Cumbre ha proporcionado la base para una acción más concertada encaminada a reducir significativamente el hambre en el mundo. Para despertar la conciencia pública mundial con respecto a la escasez de alimentos y el riesgo del hambre generalizada, la FAO transmitió los mensajes de la Cumbre a través de distintos medios, entre los que figuran actividades de promoción innovadoras.

Como paso inicial en el seguimiento de la Cumbre, la FAO ha decidido apoyar directamente los esfuerzos de los Estados Miembros para determinar estrategias viables de desarrollo agrícola nacional dentro del horizonte del año 2010. Durante 1996 se prepararon, en colaboración con los gobiernos, varios proyectos de documentos de estrategia para la mayoría de los PBIDA. Estos documentos, que se perfeccionarán en consulta con las instituciones asociadas, servirán para destacar cuestiones decisivas institucionales y de política, así como opciones estratégicas, a fin de movilizar los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas por la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.

El Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación atribuye alta prioridad al desarrollo y mantenimiento de un sistema mejor de información sobre el hambre y la inseguridad alimentaria, de cuya coordinación se encargará la FAO.

La Cumbre se planificó cuidadosamente con el fin de mantener los costos a un mínimo y garantizar la buena preparación de los documentos y de las disposiciones materiales y logísticas. Se consiguió esto adoptando varias medidas, como utilizar al máximo para los preparativos de la Cumbre las reuniones de la FAO programadas normalmente, celebrar la Cumbre en la Sede de la FAO, mantener reducido el número de miembros de la Secretaría con personal ordinario prestado por otras direcciones con carácter temporal, utilizar al máximo los propios conocimientos técnicos de la FAO en la preparación de los documentos técnicos y movilizar contribuciones voluntarias en dinero y en especie para sufragar los costos conexos.

La Cumbre ofreció también la oportunidad de realizar muchas obras permanentes de renovación, modernización y construcción en la Sede de la FAO, entre ellas, un nuevo auditorio multimedia, una instalación para videoconferencias, tejados ligeros entre los edificios A y B, la renovación de varias salas de reuniones y de otras salas e instalaciones, todo lo cual se financió con donaciones específicas de los países miembros, sin ningún costo para el Programa Ordinario.

## ***Reestructurar la FAO***

Una vez ajustado el enfoque, el siguiente paso era determinar la estructura orgánica más adecuada para cumplir con este nuevo objetivo. Tras un amplio examen, el Director General emprendió la reorganización más radical realizada desde la fundación de la Organización, cuyas metas eran:

- reducir la centralización;

- reducir los costos y agilizar los procedimientos;
- reducir la fragmentación pasando de estructuras verticales a horizontales y estimulando enfoques integrados;
- afrontar mejor cuestiones importantes nuevas, como la del medio ambiente.

Los componentes más importantes de la reestructuración son la descentralización de las operaciones –trasladando fuera de la Sede recursos de personal, el desarrollo de programas, el diseño y seguimiento de proyectos y la adopción de decisiones– y la distinción entre las funciones normativas y operacionales. Si bien una reestructuración de esta magnitud exige una notable redistribución de recursos humanos y cambios en las operaciones cotidianas, con los consiguientes trastornos para el personal, la FAO determinó que se necesitaba esa reforma radical para subsanar las deficiencias existentes y proporcionar servicios más eficientes.

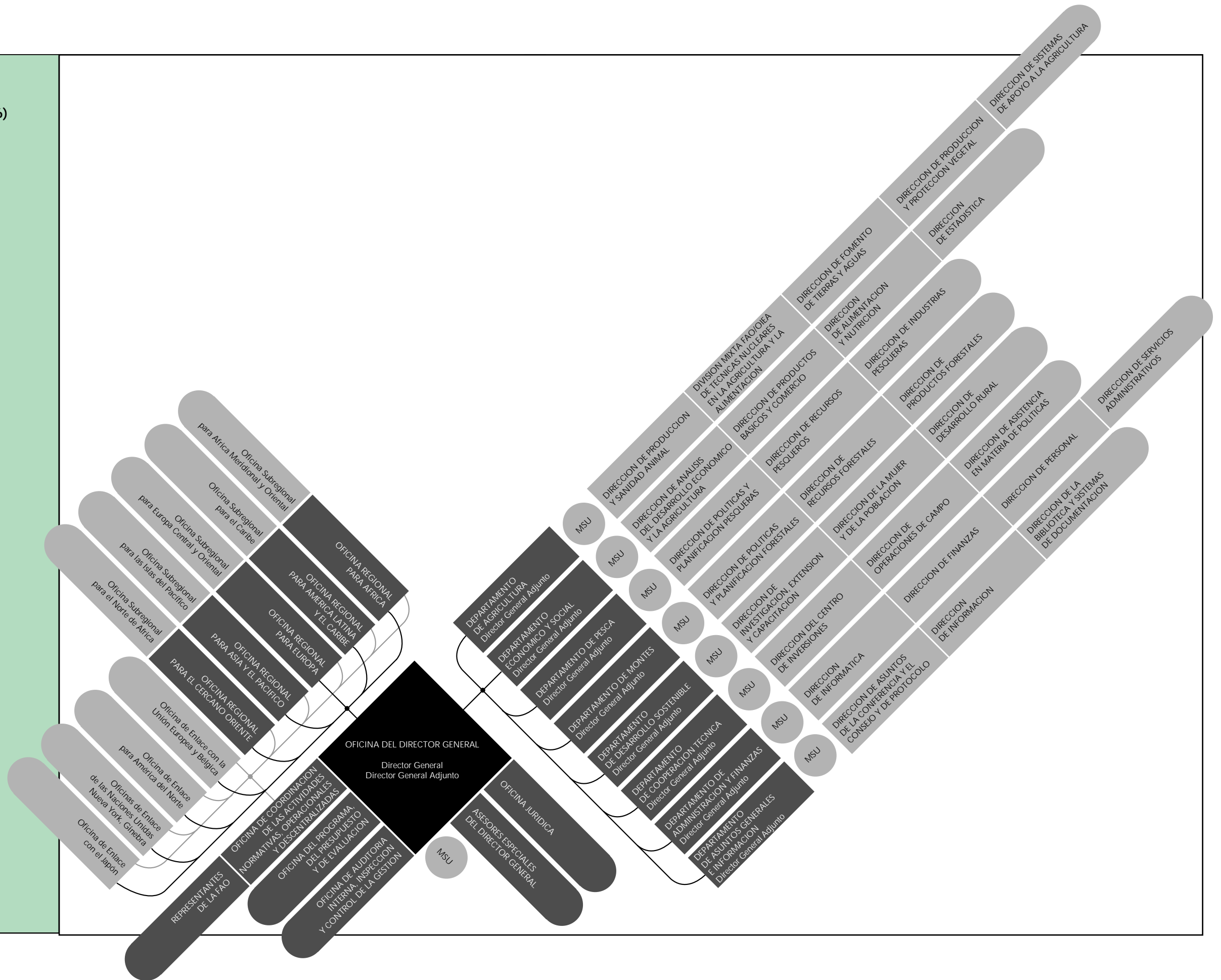
La separación de las funciones normativas y operacionales tiene por objeto incrementar la capacidad de la FAO de sobresalir en cada una de sus funciones, liberando el trabajo normativo de las distracciones relacionadas con la tarea cotidiana de las operaciones. A su vez, el trabajo operacional no resulta entorpecido por las responsabilidades normativas. La FAO determinó que la mayor parte de la labor normativa debería quedar en la Sede. Esa labor incluye el establecimiento de normas, la preparación de directrices y manuales técnicos, la elaboración de tecnologías e instrumentos analíticos, la prestación de servicios a foros para la negociación de acuerdos intergubernamentales, y la compilación, análisis y difusión de información y estadísticas. El trabajo operacional debe realizarse en su mayor parte sobre el terreno, más cerca de los problemas que es preciso afrontar.

Por esta razón, el Director General, como primera medida, transfirió las dependencias de operaciones de los principales departamentos técnicos existentes (Agricultura, Económico y Social, Pesca, Montes) a una única nueva dependencia en el Departamento de Cooperación Técnica (Figura 4). Este Departamento sirve de centro para la labor operacional, y se encarga del asesoramiento en materia de políticas, la ejecución de las actividades de campo, la gestión del Programa de Cooperación Técnica de la FAO, la prestación de servicios técnicos por medio del Centro de Inversiones y la movilización de recursos externos. Cooperará asimismo con organismos de ayuda multilaterales y bilaterales, el sector privado y las ONG, y asegura que las actividades operacionales de la FAO se planifiquen y ejecuten coherentemente y de forma eficiente en función del costo a todos los niveles.

A la vez que esta función permite aquilatar mejor el enfoque, se mantiene una sinergia recíproca entre ambas funciones de la Organización. Por ello se creó la Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas, con el fin de mantener dicha sinergia y garantizar una interacción y coordinación adecuadas.

También se fortalecieron las funciones normativas con la creación de un punto coordinador en la FAO para la investigación y los análisis económicos y sobre políticas: la Dirección de Análisis del Desarrollo Económico y de la

**Figura 4**  
**ORGANIGRAMA**  
 (septiembre de 1996)



Agricultura. En colaboración con instituciones académicas y de investigación, esta Dirección contribuye a generar conocimientos científicos mundiales sobre el desarrollo agrícola y las cuestiones sociales. Asegura asimismo una mejor integración de las ideas relacionadas con el medio ambiente, el hambre y la seguridad alimentaria mediante el análisis de políticas sectoriales y metodologías de evaluación de proyectos. Centra también su atención en asuntos multidisciplinarios relacionados con el análisis de los programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural, la función de la agricultura en el proceso de desarrollo y estudios comparativos sobre el desarrollo agrícola en los países y regiones.

Para resaltar más la integración y promoción sistemáticas de las actividades relacionadas con el desarrollo agrícola y rural sostenible, la ordenación de los recursos naturales y el medio ambiente, así como para el seguimiento de la CNUMAD, se creó el Departamento de Desarrollo Sostenible. Este Departamento constituye un centro coordinador para afrontar las cuestiones multidisciplinarias relacionadas con los aspectos sociales, económicos, técnicos y de ordenación de los recursos naturales que implica el desarrollo sostenible. Desempeña, por lo tanto, una función de liderazgo en la formulación de políticas y proporciona servicios técnicos en favor de la población pobre y de las mujeres del medio rural. Para cubrir mejor las necesidades de éstas últimas, así como para incorporar más plenamente las cuestiones de población en la reflexión en materia de desarrollo agrícola y rural, se estableció en este nuevo Departamento una Dirección de la Mujer y de la Población. Además, dentro del Departamento, se concentró en una nueva Dirección de Investigación, Extensión y Capacitación al personal técnico normativo que se ocupa de investigación, extensión, enseñanza y comunicación, para adoptar y adaptar mejor un enfoque multidisciplinario del desarrollo y la transferencia de la tecnología agrícola. Reconociendo que el desarrollo agrícola sostenible es imposible sin un cambio institucional, se estableció la Dirección de Desarrollo Rural que incluirá los conocimientos técnicos en materia de reforma de la tenencia de la tierra, instituciones rurales, sociedad civil, programas para mitigar la pobreza y participación.

Se dispuso también el traslado del personal de las Divisiones Mixtas con las Comisiones Económicas y Sociales Regionales de las Naciones Unidas, en consulta con dichas Comisiones, con el fin de mantener una colaboración provechosa con ellas de la forma más eficaz posible.

### **LLEVAR LAS OPERACIONES DE LA FAO AL CAMPO**

La descentralización de las operaciones exige trasladar conocimientos técnicos al terreno, extender las vinculaciones con los Estados Miembros y preparar una mayor delegación de facultades a las oficinas de la FAO en los países para hacerlas más eficaces. Las oficinas regionales, que constituyen una de las fuentes principales de apoyo a las oficinas en los países, se están ampliando notablemente con el establecimiento de grupos técnicos departamentales y subdirecciones de asistencia en materia de políticas. Además, se están trasladando dependencias de la Dirección de Operaciones de Campo de la Sede a las

oficinas regionales, comenzando por la Oficina Regional para Asia y el Pacífico en octubre de 1996. Progresivamente se procederá a una ulterior descentralización en las otras oficinas regionales (a excepción de la Oficina Regional para Europa, ubicada en la Sede), en las que se habrán establecido equipos completos para 1998.

La FAO está ampliando ulteriormente sus disponibilidades de conocimientos técnicos mediante el establecimiento de cinco oficinas subregionales que ayudarán a grupos de países con problemas análogos o situados lejos de una oficina regional. Cada oficina está integrada por un pequeño grupo multidisciplinario con conocimientos técnicos adecuados a las necesidades de las subregiones de África austral y oriental, las islas del Pacífico, el Caribe, África del Norte y Europa central y oriental. Con el fin de reducir los costos al mínimo, todas las oficinas subregionales, salvo la de Europa Central y Oriental, se han establecido en oficinas en los países ya existentes.

### **AMPLIAR LAS VINCULACIONES A NIVEL NACIONAL**

Además de ampliar la competencia técnica de las oficinas regionales y subregionales, la FAO se ha propuesto racionalizar sus oficinas en los países y conseguir que sean más eficaces con miras a mejorar sus relaciones con los Estados Miembros. La FAO recurre ahora a profesionales de contratación nacional (PCN) con la experiencia profesional apropiada para sustituir a los oficiales de programas contratados internacionalmente. El empleo de los PCN, con su conocimiento de las condiciones locales, mejora el contenido y los efectos de los programas de la Organización, fortalece la capacidad local y reduce los costos.

Para reforzar su presencia en los países miembros, la FAO ha incrementado sus representaciones concurrentes ante varios países y organizaciones (acreditación múltiple). Además, en los países sin representante residente, funcionarios del gobierno que actúan como corresponsales nacionales de la FAO (puesto de reciente creación) facilitan el enlace con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de carácter local. Esto permite a la FAO utilizar en mayor medida la capacidad nacional y mejorar la comunicación.

La Organización tiene también la intención de estimular los Comités Nacionales de la FAO para que potencien las actividades en los países. Para garantizar la coordinación con los comités, la FAO ha creado una pequeña dependencia en la Sede, la Oficina de Enlace con los Comités Nacionales.

Para asegurar mejores vínculos con los países y organizaciones miembros, se están estableciendo otras dos oficinas de enlace: una en Bruselas, para el contacto con el Gobierno de Bélgica y con la Comisión y otros órganos de la Unión Europea, y la otra en Tokio, para las relaciones con el Gobierno del Japón. Parte de los costos de estas oficinas serán sufragados por los países anfitriones.

### **PREPARAR EL TERRENO PARA LA DESCENTRALIZACION**

Junto con la descentralización de la competencia técnica, la FAO ha previsto intensificar la delegación de facultades financieras en las oficinas locales. Para asegurarse de que se habían establecido los controles internos adecuados antes de proceder a la descentralización, el Director General pidió una evaluación

global de los resultados de las oficinas locales de la FAO por medio de una auditoría especial. Basándose en esta intervención, llevada a cabo en el verano de 1994 –tal vez la auditoría interna más amplia que se haya realizado en el sistema de las Naciones Unidas–, la FAO elaboró medidas detalladas para mejorar los procedimientos y controles que habían de aplicarse en toda la Organización con el fin de respaldar la descentralización. Además, se adoptaron algunas otras decisiones importantes, a saber:

- establecer la presencia de una auditoría interna en cada oficina regional (con excepción de la Oficina para Europa, que está situada en la Sede);
- exigir que todas las cuentas bancarias tengan dos signatarios;
- establecer auditorías mensuales realizadas por empresas privadas locales para todas las oficinas exteriores, como parte de una mayor actividad de control interno.

Para crear un sentimiento de esfuerzo común y un clima de confianza entre la Organización y sus asociados nacionales, la FAO estableció en los países equipos tripartitos de evaluación del proceso de licitación de las auditorías locales. Estos equipos están integrados por representantes del gobierno, de la comunidad de donantes y del PNUD.

Ante la falta de un sistema de registro financiero uniforme y automatizado en las oficinas locales, la FAO desarrolló un sistema estándar de registro que pudiera utilizarse en todas las oficinas de campo. Se creó también un Sistema de información sobre operaciones de proyectos, que permitirá a las oficinas locales utilizar información financiera y sobre nóminas y proyectos en bases de datos centralizadas.

La FAO emprendió el Proyecto sobre infraestructura de las comunicaciones para intensificar considerablemente la comunicación entre la Sede y las oficinas locales. Los nuevos sistemas permiten las comunicaciones electrónicas a todas las oficinas de campo de la FAO, y a muchas de ellas, el acceso a las bases de datos y publicaciones de la FAO a través de Internet. La compra de equipo a nivel local redujo el costo de la inversión en las oficinas.

## ***Aumentar la eficiencia y reducir los costos***

Una vez que se determinaron las nuevas funciones y estructuras de la Organización, el paso siguiente consistió en establecer los medios más eficaces para llevar a cabo la labor. La FAO inició una serie de reformas para fortalecer los sistemas administrativos, aumentar la eficiencia y reducir los costos. Se prevé que los ahorros globales de costos derivados de este proceso ascenderán a 50 millones de dólares en un período de dos años.

### **REFORMAR EL SISTEMA DE GOBIERNO**

Se emprendió un examen de los medios para conseguir que el sistema de gobierno (es decir, el proceso de adopción de decisiones por los Organos Rectores de la FAO) fuese más eficiente. El sistema de gobierno concierne, entre otras cosas, a la organización y dirección de las reuniones de la Conferencia, el Consejo, los comités técnicos, los órganos estatutarios y los cuadros de expertos de la FAO. El Director General, alentado y apoyado por los Organos

Rectores, ha puesto en práctica las siguientes medidas para acortar la duración de las reuniones, lo que ha resultado, por ejemplo, en una reducción del tiempo de la Conferencia de 14 días laborables en 1993 a 9 días en 1995. Las reformas conexas incluyeron:

- reuniones menos numerosas y más breves;
- programas más focalizados y documentos más breves;
- examen de los órganos estatutarios y de los cuadros de expertos en cuanto a la continuidad de su existencia y la duración de sus períodos de sesiones, de conformidad con la decisión del Consejo de la FAO, como parte del enfoque para aumentar la eficacia.

Como consecuencia de la agrupación de reuniones y la tendencia a reducir su duración, el período de sesiones de la Conferencia, por ejemplo, se redujo de 14 días laborables en 1993 a 9 días en 1995.

La longitud de los documentos de las reuniones se ha reducido en un 20 por ciento desde 1995. Otras medidas para aumentar la eficiencia y reducir los costos incluyen un uso más amplio de formatos normalizados para los documentos, la creación de originales listos para la reproducción, el uso más generalizado de la distribución electrónica y un mayor recurso a servicios contratados para la traducción y la interpretación.

Con respecto a la traducción de documentos, se están haciendo esfuerzos para enviar los manuscritos originales por correo electrónico a otros lugares donde pueden traducirse con costos más bajos. Incluso en el caso de una reunión de la FAO celebrada recientemente fuera de la Sede, no se hizo viajar a los traductores al lugar de la reunión como era la práctica normal hasta el momento, sino que la traducción de los documentos e informes se realizó en Roma utilizando el correo electrónico. Se seguirá este proceso en todas las reuniones futuras en que sea pertinente.

Con miras a asociar ocasionalmente a los responsables de la adopción de decisiones gubernamentales a alto nivel en los debates de los comités técnicos, en 1995 se convocaron los Comités de Pesca y de Montes a nivel ministerial y se convino en hacerlo en el futuro cuando fuese necesario.

Dado que el Director General desea consultar a los Representantes Permanentes y mantenerlos informados de las principales novedades que se registran en la Organización, ha adoptado la práctica de reunirse mucho más frecuentemente con ellos. Hasta diciembre de 1996, había celebrado 73 reuniones con los Grupos Regionales.

Además, se ha recurrido frecuentemente a expertos externos de renombre internacional para que proporcionen su consejo en áreas específicas. Entre octubre de 1994 y noviembre de 1995, se celebraron tres reuniones de expertos externos de alto nivel sobre silvicultura, pesca y política económica y social, así como una reunión del Grupo Supervisor sobre Desarrollo Sostenible.

## **AGILIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

Los dos departamentos de apoyo que se ocupan respectivamente de administración, finanzas, personal y servicios de computación, y de información, publicaciones y reuniones, han sufrido una notable transformación con miras

a la descentralización y la reducción de los costos. Para ello ha sido necesario un amplio examen interno y externo de los procedimientos y políticas financieros y administrativos de la Organización.

Para descentralizar la mayoría de las funciones administrativas y financieras, se establecieron Dependencias de Apoyo a la Gestión en todos los departamentos y se prevé hacer lo mismo en todas las oficinas regionales, en sustitución de los sistemas anteriormente centralizados en el Departamento de Administración y Finanzas. Esto ha representado un cambio considerable: al delegar atribuciones administrativas en cada departamento se ha reforzado la capacidad de gestión. Los departamentos tienen ahora mayor flexibilidad con menos procedimientos burocráticos. Como resultado de ello, se ha reducido el número de puestos administrativos en la Organización. Se ha iniciado un estudio en materia de gestión para seguir examinando el cometido del Departamento de Administración y Finanzas en el contexto de la descentralización.

Se evaluó el Sistema de gestión presupuestaria y financiera (FINSYS) y el Sistema informatizado de gestión del personal (PERSYS) y se determinó que no satisfacían las necesidades de la Organización. El asunto se estudió en el Comité de Finanzas, que convino en que era necesario sustituir los sistemas. Tras el examen de varias opciones, se determinó que la mejor solución consistía en adoptar un producto informático comercial de eficacia comprobada. A través de un proceso de licitación se seleccionó el paquete Oracle de recursos financieros y humanos y nóminas. Se ha iniciado la configuración del programa. En 1997 se procederá a la comprobación, capacitación, conversión de datos y aplicación, en forma paralela con los sistemas actuales, del nuevo sistema que deberá entrar en funcionamiento en 1998.

Se han conseguido ahorros apreciables en los gastos mediante la aplicación de nuevas políticas y la reestructuración del Departamento de Asuntos Generales e Información. Una gran parte del trabajo de impresión y traducción se efectúa ahora externamente, lo que se ha traducido en la eliminación de 132 puestos en la Sede y un ahorro de unos 10 millones de dólares en el bienio. El Director General redujo ulteriormente los gastos administrativos suprimiendo la Oficina de Relaciones Exteriores y una oficina especial que se había creado para impulsar el Programa especial para la seguridad alimentaria (PESA), y redistribuyendo sus funciones, lo que ha permitido una reducción neta de 15 puestos.

Alentado por los Organos Rectores a reducir los costos de viaje, el Director General introdujo nuevos procedimientos para conseguir que los viajes internacionales fueran menos costosos. Para ello se han sustituido para viajes oficiales los billetes aéreos plenamente transferibles por billetes no transferibles, lo que ha permitido un ahorro de 2,5 millones de dólares al año; se ha encargado a las oficinas regionales y subregionales que se ocupen de la organización de sus propios viajes; y se ha recurrido en mayor medida a las oficinas locales para que representen a la Organización en las reuniones que se celebran fuera de la Sede. La contratación externa de los servicios de viaje en las oficinas regionales también ha reducido los gastos administrativos.

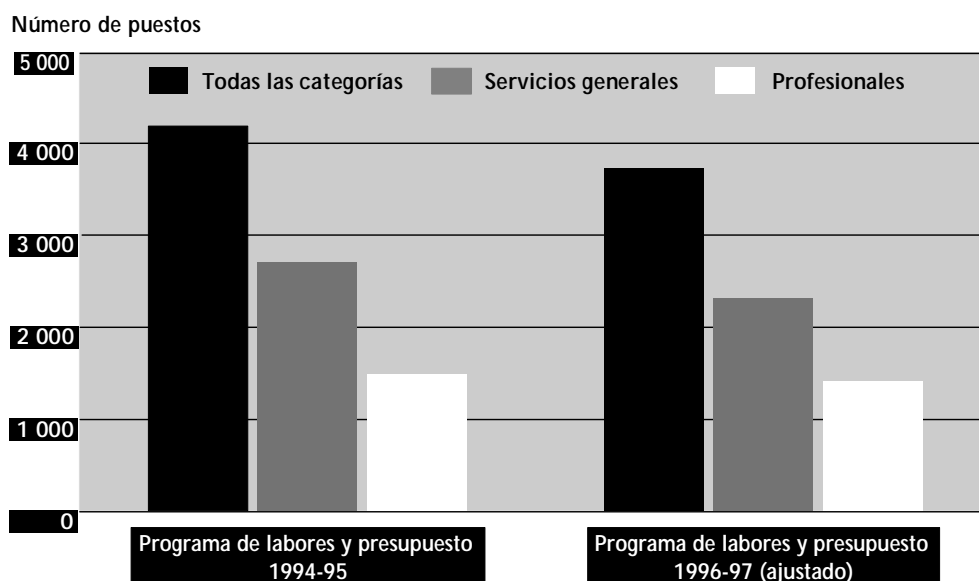
## PRESUPUESTO

Para el bienio 1996-97, el Director General, atendiendo a las orientaciones de los Organos Rectores, había propuesto un presupuesto de crecimiento cero equivalente a 707 millones de dólares EE.UU. En octubre de 1995, la Conferencia de la FAO aprobó por consenso una cuantía presupuestaria de 650 millones de dólares EE.UU. (frente a un presupuesto aprobado de 673,1 millones de dólares EE.UU. para el bienio 1994-95) y se pidió al Director General que hiciera los correspondientes reajustes para alcanzar esa cuantía. Ello se consiguió con medidas, aprobadas por los Organos Rectores, para generar ahorros adicionales incrementando la eficiencia y reducir programas sobre todo en capítulos no técnicos, así como mediante la aplicación de otros importantes cambios organizativos y la supresión de un gran número de puestos. Cabe señalar que, de todas las mayores organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que se han examinado, sólo la FAO ha sufrido un recorte presupuestario en valores nominales de tales proporciones.

## *Reducción de personal y simplificación de los procedimientos*

La FAO está modificando los procedimientos de contratación y de personal para resolver problemas existentes, simplificar la gestión del personal y determinar ahorros de costos. A mediados de 1996 se habían eliminado 456 puestos

**Figura 5**  
REDUCCION DE PUESTOS ENTRE ENERO DE 1994 Y JULIO DE 1996  
(todas las fuentes de fondos, excluido el programa de campo)



en toda la Organización (Figura 5). En particular, se han logrado ahorros considerables mediante la adopción de las siguientes medidas:

- reducción del grado de puestos vacantes de la categoría profesional, cuando procede;
- eliminación de puestos directivos intermedios;
- reducción del personal de apoyo (en parte, como resultado de la automatización de oficinas y la contratación externa);
- sustitución del personal internacional de programa en las oficinas de la FAO en los países por personal nacional;
- reducción de puestos en los sectores administrativo y financiero mediante la creación de Dependencias de Apoyo a la Gestión;
- reducción del costo de los consultores externos mediante nuevos acuerdos de asociación.

Para ampliar la representación geográfica entre el personal de categoría profesional y mejorar considerablemente el equilibrio entre ambos sexos, se está tratando de contratar nacionales de países no representados o muy insuficientemente representados y un mayor número de mujeres. De esta forma se ha progresado mucho en la reducción de la proporción de Estados Miembros no representados entre el personal, de 32 a 25 por ciento desde enero de 1994 (Figura 6), a pesar del aumento del número de miembros de la Organización, y se ha duplicado casi la proporción de mujeres con grado de Directoras. No obstante, será necesario seguir actuando, sobre todo en este último aspecto.

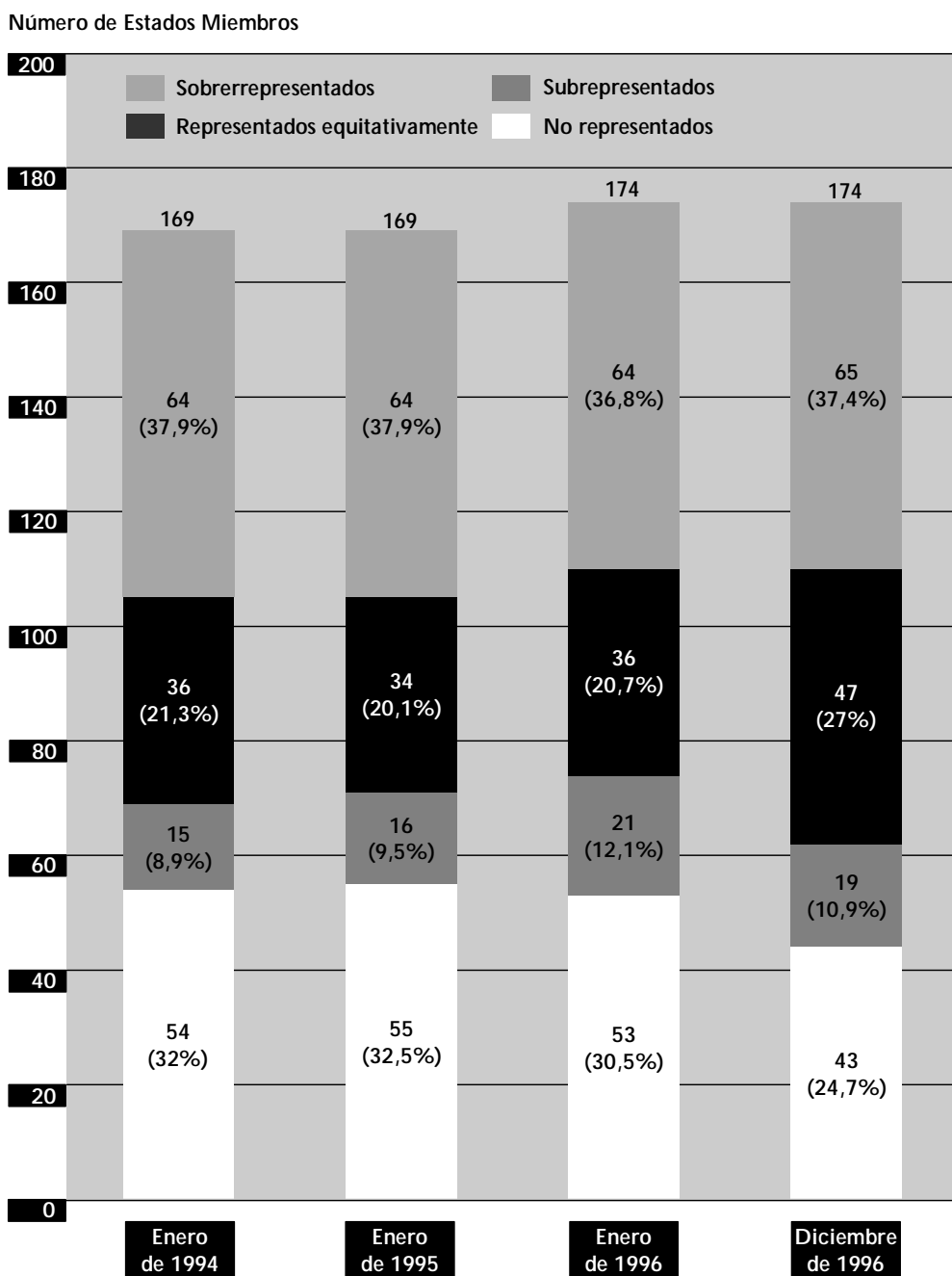
La FAO está elaborando un nuevo sistema de evaluación del rendimiento del personal para introducirlo en 1998. Basándose en una evaluación completa de las necesidades, se han formulado también propuestas para determinar rápidamente las necesidades de capacitación del personal y proveer a satisfacerlas. La mayor parte de los subdirectores generales, directores y jefes de servicio han asistido a cursos especializados de capacitación para mejorar sus conocimientos sobre gestión.

Estudios sobre el personal han revelado la necesidad de seguir agilizando los procedimientos mediante el aumento de la delegación de atribuciones y la reducción de las instancias de aprobación, incluida la simplificación de las disposiciones para contratar consultores. Se está realizando un examen detallado de la gestión, recomendado por el Consejo de la FAO, para determinar los niveles apropiados de personal y la estructura de la plantilla de la Organización.

## ***Ampliar la proyección exterior de la FAO a nivel mundial***

Un elemento decisivo para revitalizar la FAO es ampliar su proyección exterior más allá de sus tradicionales asociados, clientes y usuarios y fortalecer sus relaciones actuales. Esto significa recurrir a nuevas fuentes de competencia técnica, explorar nuevas formas de asociación y aumentar el acceso a la información de la FAO.

**Figura 6**  
**REPRESENTACION DE LOS ESTADOS MIEMBROS ENTRE EL PERSONAL PROFESIONAL DE LA ORGANIZACION (Programa Ordinario)**



## **ESTABLECER NUEVAS FORMAS DE ASOCIACION Y AMPLIAR LAS EXISTENTES**

Tradicionalmente, la FAO ha trabajado sobre todo con gobiernos e instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales. Sin embargo, hacia 1994, la participación estatal en la agricultura estaba disminuyendo y nuevos actores, como las ONG y el sector privado, habían comenzado a desempeñar un papel más decisivo en el proceso de desarrollo. Por consiguiente, la FAO ha creado una nueva Dependencia de Cooperación con el Sector Privado y las ONG, en el seno del Departamento de Cooperación Técnica. Esta Dependencia intensificará los contactos con asociaciones y empresas y desarrollará prototipos de proyectos de cooperación con el fin de determinar las esferas de colaboración con el sector privado que ofrecen perspectivas más alentadoras. También está elaborando directrices normativas y un plan de actuación con las ONG para lograr que la cooperación con las mismas tenga un carácter más sistemático. Reconociendo la importancia del sistema internacional de investigación, la FAO ha reforzado considerablemente sus relaciones con el GCIAI. La FAO reconoce que, para conseguir aumentos sostenidos en la producción alimentaria, hay que lograr nuevos avances en la investigación agrícola, tanto dentro del sistema del GCIAI como estableciendo vínculos mejores con las instituciones nacionales de investigación agrícola, las organizaciones no gubernamentales y la industria privada.

En lo que respecta a la inversión, el nuevo planteamiento consiste en fortalecer los vínculos entre la Dirección del Centro de Inversiones y sus asociados tradicionales en materia de inversión y establecer nuevas relaciones con instituciones financieras regionales y nacionales. Por ejemplo, la FAO está trabajando para establecer un acuerdo marco con el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, tras haber completado recientemente para el mismo estudios de viabilidad sobre programas relativos a mercados mayoristas en Armenia, Georgia y Croacia. En enero de 1997 se firmó un memorando de acuerdo con el Banco Mundial, así como con el Banco Africano de Desarrollo, para fomentar el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en África en el contexto del PESA y del seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación. Los citados bancos se han comprometido expresamente a determinar actividades y proyectos que habrán de financiar mediante sus distintas líneas de crédito. Se han concertado o se están finalizando también nuevos acuerdos de cooperación con el Banco Islámico de Desarrollo y otros bancos internacionales, regionales y subregionales. La Dirección del Centro de Inversiones ha descentralizado parcialmente sus actividades, transfiriendo nueve puestos de categoría profesional al campo para intensificar su cooperación con instituciones financieras regionales y el apoyo de la FAO a la inversión en las regiones.

Para ampliar sus asociaciones, recurrir a nuevas fuentes de competencia técnica internacional y reducir los costos, la FAO ha establecido varios nuevos acuerdos con gobiernos e instituciones (Cuadro 1):

- Acuerdos de cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD) y acuerdos de cooperación técnica entre países en transición (CTPT) de Europa central y oriental para poder utilizar expertos de países en desarrollo como consultores en determinadas misiones. Han firmado acuerdos de CTPD 94 gobiernos y más de 4 000 expertos han expresado su deseo de

| <b>Cuadro 1<br/>ESTADO DE LOS PROGRAMAS DE ASOCIACION</b>          |      |                   |             |
|--|------|-------------------|-------------|
| Programa   | 1995 | Diciembre de 1996 | Acumulativo |
| <b>CTPD/CTPT</b>   |      |                   |             |
| Número de países que han firmado acuerdos de CTPD                  | 84   | 10                | 94          |
| Número de países que han firmado acuerdos de CTPT                  | 9    | 1                 | 10          |
| Número de expertos de CTPD/CTPT contratados                        | 108  | 276               | 384         |
| <b>Cooperación con instituciones académicas y de investigación</b> |      |                   |             |
| Número de países participantes                                     | 10   | 8                 | 18          |
| Número de misiones completadas y en curso                          | 15   | 30                | 45          |
| <b>Utilización de jubilados</b>                                    |      |                   |             |
| Número de países que han firmado el acuerdo                        | 52   | 12                | 64          |
| Número de jubilados  | 154  | 176               | 330         |

prestar servicios en el marco de los mismos. Diez gobiernos han firmado acuerdos de CTPT y más de 200 expertos han ofrecido ya sus servicios. Se han contratado ya un total de 384 expertos en virtud de acuerdos de CTPD y CTPT.

- Acuerdos de cooperación con instituciones académicas y de investigación para que la FAO y las instituciones puedan beneficiarse de su respectiva experiencia y competencia técnica en cuestiones de interés común. El acuerdo permite al personal académico realizar su labor en la FAO, beneficiándose de los conocimientos, competencia técnica e instalaciones de la Organización, al tiempo que sigue siendo pagado por la institución de la que procede. Diecisiete países han firmado acuerdos y se han contratado ya 45 expertos invitados.
- Acuerdos sobre la utilización de profesionales jubilados para permitir un mayor empleo de expertos nacionales e internacionales altamente calificados. Sesenta y cuatro países han firmado acuerdos para promover el uso de expertos jubilados. Hasta ahora se han contratado 330 expertos jubilados.

La institución o gobierno cedente, el gobierno beneficiario y la FAO participan en todos los gastos asociados. Además de reducir el costo de la asistencia técnica, estos acuerdos promueven un intercambio de información y experiencias y fortalecen la capacidad institucional de los países y organizaciones participantes.

Con el fin de contribuir al fomento de la capacidad nacional, la Organización

está trabajando en un plan para utilizar los servicios de profesionales jóvenes de países en desarrollo en la ejecución de actividades de campo. Esta capacitación en el empleo permite fortalecer la capacidad a largo plazo de los países para afrontar las actividades de desarrollo.

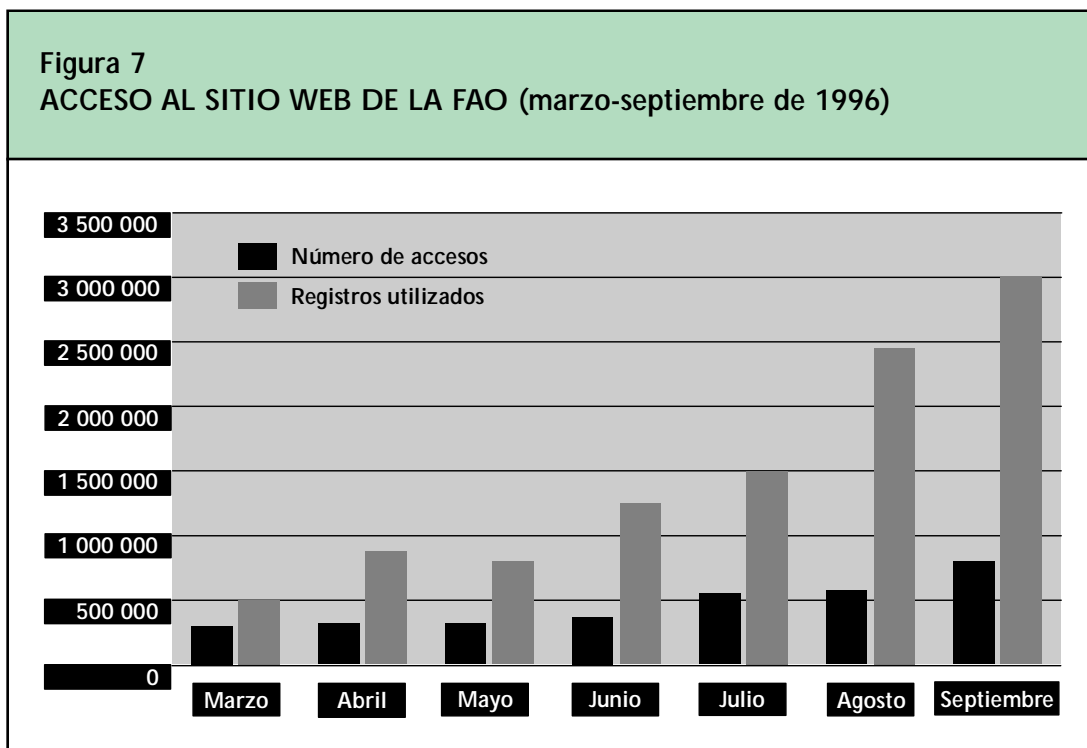
### **INCREMENTAR EL ACCESO A LA INFORMACION**

Mediante una nueva política de comunicaciones, la FAO ha aumentado mucho su capacidad para ofrecer información a sus usuarios en todo el mundo. Se ha creado un servicio de información electrónica, CERESTronic, que proporciona una visión global de los programas y actividades de la FAO, y facilita el acceso del público, a través de Internet, a la información del Centro de información agraria mundial (WAICENT) (Figura 7). La base de datos de WAICENT proporciona información estadística (por medio de FAOSTAT) y textual (por medio de la Base de datos de información de la FAO [FAOINFO]) a usuarios externos a través de Internet, así como en CD-ROM. Su tercer componente, FAOSIS, permite también un amplio acceso a sistemas especializados de información.

Como parte de los esfuerzos para incrementar el uso de todos los idiomas de la FAO en las comunicaciones internas y externas, la información a la que se accede a través de Internet está ahora disponible también en árabe. En ese mismo contexto, un cierto número de funcionarios superiores ha recibido capacitación en otros idiomas.

La FAO está creando asimismo una Biblioteca Virtual que cataloga, indiza y organiza la información contenida en las bases de datos de la Organización. Esta biblioteca puede ampliarse para incluir publicaciones de la FAO como *Perspectivas alimentarias* y *Cosechas y escaseces alimentarias*, que están ya disponibles en forma electrónica. Esto permitirá a las oficinas descentralizadas tener acceso a toda la variedad de servicios de biblioteca, incluidos documentos e informes, que tiene a su disposición el personal de la Sede.

Para mejorar las comunicaciones con los países miembros en apoyo del WAICENT y para satisfacer las necesidades de comunicación de toda la Organización, se ha emprendido un programa que permitirá redistribuir equipos usados y los correspondientes programas informáticos a las Representaciones Permanentes en Roma y a entidades agrícolas afines sobre el terreno. Siguiendo el modelo utilizado para la instalación de la infraestructura estándar de comunicaciones en las oficinas locales de la FAO, se está procediendo a conectar con correo electrónico a las Representaciones Permanentes en Roma a través de suministradores locales de servicios de Internet, los cuales les ofrecerán también, con carácter facultativo, el acceso a Internet y al sitio Web de la FAO. Se proyecta aplicar el mismo procedimiento, inicialmente y con carácter experimental en cuatro países, para conectar a los ministerios de agricultura y de relaciones exteriores, a los centros de AGRIS/CARIS, a las oficinas estadísticas nacionales, a las cámaras de comercio y las agencias de prensa. Una vez verificada su compatibilidad con el plan inicial, se ejecutará plenamente el proyecto para el final de 1997, época para la cual todas las oficinas locales de la FAO estarán también conectadas con Internet.



La Sala de reuniones de la Reina Juliana, en la Sede, se ha ampliado y modernizado con la instalación de equipo para videoconferencias. Aparte de la plena utilización de la instalación de videoconferencias para la labor de la Organización, se están estudiando, con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las posibles ventajas de este sistema para sustituir a reuniones y consultas convencionales entre organismos. Se prevé que este servicio podría ahorrar, en el momento oportuno, una cantidad considerable de tiempo y gastos de viaje para el personal. Se ha construido asimismo un auditorio multimedia para dotar a la Organización esa moderna instalación tan necesaria y, en general, se han mejorado mucho las instalaciones de la FAO con contribuciones extrapresupuestarias de los Miembros.

La FAO ha elaborado también un programa para la distribución gratuita de las publicaciones sobrantes con el fin de mejorar el acceso a la información y disminuir los costos de almacenamiento. Se han distribuido 370 000 publicaciones a países en desarrollo, y las existencias se han reducido en un 60 por ciento, en un plazo de ocho meses. En el futuro, la FAO proveerá a la distribución gratuita de las publicaciones con tres años de antigüedad que tienen pocas perspectivas de venta pero cuyo contenido sigue siendo técnicamente válido.



# Analizar el cambio

## ***Costos y limitaciones del cambio***

Toda reestructuración de grandes dimensiones es necesariamente difícil. Los cambios, unidos a significativos recortes presupuestarios, crearon una sensación de incertidumbre durante este período. La congelación de las contrataciones y el aumento del volumen de trabajo para ejecutar los nuevos programas y reestructurar las dependencias contribuyeron indudablemente a una mayor presión. La redistribución del personal desplazado exigió un período de ajuste. Para muchos empleados fue difícil proceder a su reinstalación y la de sus familias o modificar sus aptitudes para acomodarse a sus nuevas funciones normativas u operacionales más especializadas.

Aunque se hicieron intentos para que la reducción del personal y los efectos de los recortes presupuestarios se centraran en la administración y no en los programas, la ejecución de éstos se vio afectada inevitablemente. Se estima que el 6 por ciento de los programas de la FAO fueron eliminados y el 25 por ciento resultaron perjudicados en cierta medida, si bien algunos otros se reforzaron considerablemente.

El actual proceso de reestructuración se está ejecutando además en condiciones de extrema austeridad financiera, lo que limita el carácter de la reforma estructural y exige nuevas medidas de reducción de costos. El presupuesto para 1994-95 empezó siendo un presupuesto de crecimiento cero y se redujo posteriormente a causa de la insuficiencia de las contribuciones. El presupuesto para 1996-97 fue inferior en casi 60 millones de dólares a la cuantía que se había solicitado para mantener un nivel de crecimiento cero. La FAO ha sido la única organización del sistema de las Naciones Unidas donde se ha realizado una reducción tan drástica del presupuesto. Aunque los recortes presupuestarios constituyeron un incentivo para lograr ahorros en los gastos, también desviaron energías necesarias para llevar a cabo el cambio estructural y la reforma administrativa.

Las normas y procedimientos del sistema de las Naciones Unidas influyeron inevitablemente en la rápida ejecución de los cambios, especialmente en lo que respecta a la estructura del personal y al organigrama. Por ejemplo, volver a redactar las descripciones de las funciones de todos los departamentos y someterlas al proceso oficial de examen fue una tarea laboriosa, como lo fue también examinar –y, en ciertos casos, volver a redactar– descripciones de funciones para 700 puestos en la Sede y 400 en las oficinas locales. Además hubo que rehacer los programas informáticos financieros y administrativos para tener en cuenta todos los cambios en los puestos y las ubicaciones.

## ***Beneficios del cambio***

Los efectos de un cambio de esta magnitud sólo serán evidentes con el tiempo. Se han conseguido ya reducciones importantes de los costos y se prevén nuevos aumentos de eficacia. La adopción constante de tecnologías modernas

de gestión y comunicaciones modificará radicalmente el modo de funcionamiento de la FAO.

Los países están recibiendo ya los beneficios directos de la nueva orientación hacia la seguridad alimentaria. Quince Estados Miembros se están beneficiando de la participación en el PESA, y se prevé que otros muchos participarán en un futuro próximo en los aspectos del programa relativos a la regulación del agua. Los países están siendo también testigos de medidas preventivas más eficaces para luchar contra las plagas.

Aunque el proceso de descentralización y reestructuración aún no se ha completado, la FAO ha conseguido ya:

- acortar el tiempo de respuesta en la prestación de servicios;
- establecer un contacto más estrecho con las necesidades de los países;
- aumentar la capacidad de las oficinas regionales y subregionales y de enlace en 170 puestos (Cuadro 2);
- emplear a 44 nuevos profesionales de contratación nacional;
- aumentar el número de funcionarios en las oficinas descentralizadas a un tercio de todos los puestos de categoría profesional financiados con cargo al Programa Ordinario;
- lograr un mejor conocimiento de las condiciones locales y un mayor intercambio de experiencias, y una reducción de los costos a través de planes de

**Cuadro 2**

**EFFECTOS DE LA DESCENTRALIZACION EN LAS PLANTILLAS DE PERSONAL EN LA SEDE Y EN LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS (todas las fuentes de fondos)**

| Personal                   | Programa de labores y presupuesto 1994-95 | Programa de labores y presupuesto ajustado 1996-97 | Cambio (números) | Cambio (porcentaje) |
|----------------------------|---|--|------------------|---------------------|
| <b>Profesional</b>         |   |  |                  |                     |
| Sede                       | 1 195                                     | 1 012  | (183)            | -15,4               |
| Oficinas descentralizadas  | 137                                       | 248  | 111              | 81,0                |
| Oficinas en los países     | 155                                       | 159  | 4                | 2,6                 |
| <b>Servicios generales</b> |   |  |                  |                     |
| Sede                       | 1 765                                     | 1 385  | (380)            | -21,5               |
| Oficinas descentralizadas  | 246                                       | 305  | 59               | 24,0                |
| Oficinas en los países     | 687                                       | 620  | (67)             | -9,6                |
| <b>Total</b>               |   |  |                  |                     |
| Sede                       | 2 960                                     | 2 397  | (563)            | -19,0               |
| Oficinas descentralizadas  | 383                                       | 553  | 170              | 44,4                |
| Oficinas en los países     | 842                                       | 779  | (63)             | -7,5                |
| <b>Total general</b>       | 4 185                                     | 3 729  | (456)            | -10,9               |

**Nota:** Entre las oficinas descentralizadas se incluyen las oficinas regionales, subregionales y de enlace.

- CTPD y CTPT y de un mayor recurso a consultores de contratación local;
- lograr una mayor participación de los Estados Miembros en la labor de la FAO.

Actualmente existe un nuevo sentimiento de colaboración y participación en las responsabilidades relacionadas con las tareas de desarrollo entre la FAO y sus asociados tradicionales y nuevos. El Banco Mundial, que ha desempeñado una importante función en el fomento y la orientación del desarrollo, ha respondido ya a esta nueva preocupación por la urgencia de garantizar la seguridad alimentaria reevaluando su política de inversión en agricultura y desarrollo rural, regulación del agua y riego, especialmente en África. Se han intensificado las corrientes de fondos de inversión a través de la Dirección del Centro de Inversiones de la FAO.

El proceso ha generado también otras oportunidades de cambio. Por ejemplo, la auditoría especial sobre las estructuras de las oficinas locales reveló deficiencias en los procedimientos administrativos y financieros, por lo que se introdujeron medios simplificados de delegación de nuevas responsabilidades en las oficinas descentralizadas.

# Conclusiones: el proceso de cambio y el camino por recorrer

La estrategia y el marco necesarios para infundir nuevo vigor a la FAO ya han sido establecidos (Cuadro 3). Ha llegado el momento de consolidar los cambios, dejar que las nuevas estructuras arraiguen e iniciar un proceso de ajuste. Aunque la reestructuración y la descentralización no han causado trastornos notables en los programas, algunas funciones importantes se han visto temporalmente afectadas, entre ellas el desarrollo del programa de campo y la generación de la sinergia necesaria entre las actividades normativas y operacionales. Será necesario restablecer plenamente estas funciones y vigilarlas.

Los efectos de los cambios recaen sobre el personal de todas las categorías. Es hora de dedicarse a desarrollar aún más la capacidad, motivación y convicción del personal. Esto significa darle una formación para que adquiera nuevas aptitudes y restablecer rápidamente su capacidad para ejecutar las tareas prioritarias de la FAO. También significa fomentar la confianza del personal por medio de un enfoque participativo. Es importante también fortalecer la confianza de los miembros de la FAO en el modo en que la Organización desempeña su cometido, aspecto que reviste especial importancia en un entorno de penosas restricciones presupuestarias.

Las reformas exigirán un estilo de gestión más descentralizado, con una mayor delegación de facultades, un sistema más colectivo de orientación y fijación de políticas, y un entorno que fomente la creatividad y la iniciativa del personal para resolver los problemas y gestionar los programas de modo responsable.

La FAO tiene que modificar todavía su cultura técnica, abandonando su antigua mentalidad compartimentada para adoptar un modo de pensar que supere las barreras entre departamentos y aborde los problemas del desarrollo de manera interdisciplinaria. Por ejemplo, la rotación del personal entre la Sede y las oficinas locales podría estimular los enfoques interdisciplinarios y fortalecer los vínculos entre funciones normativas y operacionales. Sin embargo, los cambios en la FAO deben extenderse también al modo en que se organiza el trabajo técnico. Estas ideas están empezando ya a desarrollarse.

La Cumbre Mundial sobre la Alimentación ofreció la oportunidad de conceder a la alimentación, la agricultura y la seguridad alimentaria la máxima prioridad en la agenda del desarrollo y llegar a un consenso sobre los objetivos que han de alcanzarse en estos ámbitos. Su éxito permitirá también que la FAO, radicalmente cambiada y dotada de nuevas energías, asuma los retos y las tareas que en ella se han definido.

| Cuadro 3<br>EJECUCION DEL CAMBIO, 1994-96 |  |  |   |   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|--|--|---|---|
| Periodo                                   | Mandato para el cambio   | Aquilarar el enfoque en esferas prioritarias fundamentales (PESA, EMPRES)  | Cumbre Mundial sobre la Alimentación  | Reestructuración  | Descentralización  | Medidas de eficiencia  | Comunicaciones y tecnología de la información   | Nuevos acuerdos de asociación   |
| <b>1994</b>                               |  |  |   |   |  |  |   |   |
| Enero-marzo                               | Consultas: preparación del documento (CL 106/2, CL 106/2 Sup): Examen por el Director General de los programas, estructuras y políticas de la Organización | Seminario de alto nivel sobre seguridad alimentaria, Sede de la FAO (22-28 de enero)   |   |   |  | El Director General decide examinar las políticas y procedimientos financieros y administrativos internos  | Comunicaciones por correo electrónico dentro de la Sede   |   |
| Abril-junio                               | Propuestas del Director General para el cambio aprobadas por el 106º período de sesiones del Consejo de la FAO (30 de mayo-1º de junio)                    | Aprobados los programas; el Consejo aprueba también la separación entre las funciones normativas y operacionales                             | Declaración del Director General al 106º período de sesiones del Consejo de la FAO  | Cambios aplicados progresivamente: supresión de las divisiones agrícolas mixtas con las comisiones regionales de las Naciones Unidas  | Aprobado el establecimiento de cinco oficinas subregionales; comienzo de la redistribución del personal técnico de la Sede y divisiones mixtas a las oficinas regionales   | Decisión de sustituir el FINSYS y PERSYS   | Acceso a los datos mediante Internet  | Firma del primer acuerdo de utilización de expertos de CTPD   |
| Julio-septiembre                          |  | Documento marco del PESA   |   | Creación de la TCDN   | Auditoría especial de las oficinas externas  |  | Paso del SII al WAICENT; transmisión de información de la FAO a usuarios externos en Internet           | Nuevos acuerdos sobre el empleo de expertos para CTPD y CTPT  |
| Octubre-diciembre                         | El Director General presenta el informe sobre los progresos al 107º período de sesiones del Consejo de la FAO (15-24 de noviembre)                         | Se emprende el proceso del PESA en países elegidos   | Cumbre Mundial sobre la Alimentación examinada en el 107º período de sesiones del Consejo   | Cuadro de Alto Nivel de Expertos Externos en Silvicultura (19-21 de octubre)  | Propuesta de utilización de PCN  | Completado el examen de las políticas y procedimientos del AF  |   | Primer acuerdo sobre cooperación con instituciones académicas y de investigación  |
| <b>1995</b>                               |  |  |   |   |  |  |   |   |
| Enero-marzo                               |  | Primera reunión del Cuadro Supervisor del PESA (23-27 de enero); creación del Comité Directivo del EMPRES (Boletín DG 95/10 del 27 de enero) |   | Transformación del DD en TC y creación del SD; creación de la OCD y la ESA; Cuadro de Alto Nivel de Expertos Externos en Pesca (17-21 de enero)   |  |  | Comienzan los trabajos sobre Política de Comunicaciones de la Organización; empieza a funcionar FAOSTAT | Plan para la utilización de jubilados (marzo); primer intercambio académico (febrero)   |
| Abril-junio                               | El Director General presenta un informe sobre los progresos al 108º período de sesiones del Consejo de la FAO (junio)                                      | Comienzo de los primeros proyectos activos del PESA  | Examen de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación en el 20º período de sesiones del CSA (25-28 de abril)  | Creación de la TCA con estructura descentralizada; comienza el destino de personal de la TCI a bancos y oficinas regionales y subregionales que cooperan; comienza la redistribución de funcionarios del programa internacional   | Creación de la TCA con estructura descentralizada; comienza el destino de personal de la TCI a bancos y oficinas regionales y subregionales que cooperan; comienza la redistribución de funcionarios del programa internacional              | Creación de la TCA con estructura descentralizada; comienza el destino de personal de la TCI a bancos y oficinas regionales y subregionales que cooperan; comienza la redistribución de funcionarios del programa internacional  | Comienza el Proyecto de Infraestructura de Comunicaciones   | Países que han firmado acuerdos de asociación: CTPD, 65; CTPT, 4; instituciones académicas y de investigación, 6; jubilados, 15   |
| Julio-septiembre                          |  |  |   | Comienza la aplicación de las MSU; delegación de autoridad a los ADG (DGB 95/49, septiembre); comienza la contratación de PCN; Cuadro de Alto Nivel de Expertos Externos en Política Económica y Social (11-14 de septiembre)   | Creación de la SAFR (17 de agosto); creación de las primeras subdirecciones de asistencia en materia de políticas (TCA) en la RAP, RNE y RLC; decisión sobre auditorías mensuales de las oficinas externas por empresas locales de auditoría | El Director General pide un examen de la estructura de grados en las categorías profesional y superiores (septiembre); revisión de la delegación de facultades para reflejar la creación de las MSU  | Presentación del Proyecto de Política de Comunicaciones de la Organización (agosto)                     |   |
| Octubre-diciembre                         | Presentación del Informe sobre la ejecución del programa C95/8 al 28º período de sesiones de la Conferencia de la FAO (20-31 de octubre)                   | En el 28º período de sesiones de la Conferencia de la FAO se recomienda la extensión del EMPRES a otras zonas                                | La Resolución 2/95 de la Conferencia de la FAO aprueba la convocación de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación; examen de la CMA en la celebración del Cincuentenario de la FAO (Quebec, octubre) | Decisión de establecer Oficinas de Enlace con la Unión Europea/Bélgica y Japón; publicación de descripciones de funciones revisadas de los departamentos técnicos y oficinas regionales y de enlace; examen de la plantilla de las oficinas de los representantes de la FAO; Cuadro Supervisor sobre Desarrollo Sostenible (22-24 de noviembre) | Creación de la SEUR (19 de octubre); completada la redistribución de los funcionarios del programa internacional; la 28ª Conferencia de la FAO elogia los esfuerzos para incluir la perspectiva de género en las actividades principales     | Elección del programa informático ORACLE en sustitución del FINSYS y PERSYS; examen de los procedimientos para viajes internacionales; el 109º período de sesiones del Consejo aprueba el examen de las estructuras de grados (18-21 de octubre); examen de la forma de gobierno en el 110º período de sesiones del Consejo (2-3 de noviembre); introducción de nuevas normas para reuniones |   | Países que han firmado acuerdos de asociación: CTPD, 84; CTPT, 9; instituciones académicas y de investigación, 10; jubilados, 51  |
| <b>1996</b>                               |  |  |   |   |  |  |   |   |
| Enero-marzo                               |  | Segunda reunión del Cuadro Supervisor (18-21 de marzo); documento de ideas sobre el PESA   | 22º período de sesiones del CSA (29 de enero-2 de febrero); CSA ISWG 1 (18 de marzo); Conferencia Regional para el Cercano Oriente, 26-30 de marzo  | Completada la realización de las MSU; supresión de la Dependencia Coordinadora del PESA (1º de marzo) y la OER (31 de marzo); comienza el examen del GI   | Comienza el Proyecto del Sistema de Información de Operaciones de Proyectos; creación de la SAPA (10 de enero); creación de la TCA en la RAF   | Comienzo de la aplicación del proyecto ORACLE; entrada en vigor de nuevos procedimientos para viajes; licitación para el contrato de una nueva agencia de viajes en la Sede  | Formulación de proyectos de Biblioteca Virtual y CERES/Tronic   |   |
| Abril-junio                               |  |  | CSA ISWG 2 (20-21 de mayo); CSA ISWG 3 (6-7 de junio); Conferencias Regionales para: África (16-20 de abril); Europa (29 de abril-3 de mayo); Asia y el Pacífico (4-18 de mayo)                     | Creación de la GIDN; comienzan las negociaciones con los gobiernos sobre la utilización de oficinas corresponsales nacionales; completado el examen de la estructura de personal de Servicios generales en las oficinas de los representantes de la FAO   | Creación de la SLAC (14 de junio)  | Licitación para consultoría sobre el proyecto ORACLE y decisión al respecto; continuación de los debates sobre ahorros y eficiencia en la forma de gobierno (PC/FC, mayo)  | Completado el proyecto de infraestructura de la comunicación  |   |
| Julio-septiembre                          |  |  | CSA ISWG 4 (29 de julio-4 de agosto); 22º período de sesiones del CSA (23-30 de septiembre); Conferencia Regional para América Latina (2-6 de julio)  | Completada la supresión de la GIP y reestructuración del GI; nuevo marco para la elaboración de publicaciones; publicada la circular administrativa sobre actividades de emergencia (agosto)  | Creación de la SNEA; creación del Grupo TCO en la RAP; Ciclo de proyectos: circular del programa de campo sobre responsabilidades y procedimientos (agosto)  | Ahorros y eficiencia en la administración, publicaciones y forma de gobierno (PC, septiembre; CL, octubre); comienza el examen de la gestión del AF  | Enlace por Internet local con oficinas descentralizadas prioritarias                                    | Países que han firmado acuerdos de asociación: CTPD, 92; CTPT, 10; instituciones académicas y de investigación, 17; jubilados, 64 |
| Octubre-diciembre                         |  |  | Continuación del 22º período de sesiones del CSA (8-9 de octubre y 28-30 de octubre); Cumbre Mundial sobre la Alimentación (13-17 de noviembre)   | Creación de la dependencia de servicios de apoyo administrativo en la RAP; reproducción local de publicaciones de la FAO en determinadas oficinas descentralizadas  | Completada la configuración de ORACLE; comienza el examen de la estructura de grados de los puestos (octubre); completado el estudio sobre necesidades de capacitación   |  |   |   |

## SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| ADG     | Subdirector General   |
| AF      | Departamento de Administración y Finanzas   |
| CL      | Consejo   |
| CMA     | Cumbre Mundial sobre la Alimentación  |
| CSA     | Comité de Seguridad Alimentaria Mundial   |
| CTPD    | Cooperación técnica entre países en desarrollo  |
| CTPT    | Cooperación técnica entre países en transición de Europa central y oriental                                       |
| DD      | Departamento de Desarrollo  |
| EMPRES  | Sistema de prevención de emergencia de plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas       |
| ESA     | Dirección de Análisis del Desarrollo Económico y la Agricultura   |
| FC      | Comité de Finanzas  |
| GI      | Departamento de Asuntos Generales e Información   |
| GIDN    | Oficina de Enlace con los Comités Nacionales  |
| GIP     | División de Publicaciones   |
| ISWG    | Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones   |
| MSU     | Dependencia de Apoyo a la Gestión   |
| OCD     | Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas                           |
| OER     | Oficina de Relaciones Exteriores  |
| PC      | Comité del Programa   |
| PCN     | Profesionales de Contratación Nacional  |
| PESA    | Programa especial para la seguridad alimentaria   |
| RAF     | Oficina Regional para África  |
| RAP     | Oficina Regional para Asia y el Pacífico  |
| RLC     | Oficina Regional para América Latina y el Caribe  |
| RNE     | Oficina Regional para el Cercano Oriente  |
| SAFR    | Oficina Subregional para África austral y oriental  |
| SAPA    | Oficina Subregional para las Islas del Pacífico   |
| SD      | Departamento de Desarrollo Sostenible   |
| SEUR    | Oficina Subregional para Europa Central y Oriental  |
| SII     | Sistema computerizado y entrelazado de almacenamiento y proceso de datos sobre productos alimenticios y agrícolas |
| SLAC    | Oficina Subregional para el Caribe  |
| SNEA    | Oficina Subregional para África del Norte   |
| TC      | Departamento de Cooperación Técnica   |
| TCA     | Dirección de Asistencia en materia de Políticas   |
| TCDN    | Dependencia de Cooperación con el Sector Privado y las ONG  |
| TCI     | Dirección del Centro de Inversiones   |
| TCO     | Dirección de Operaciones de Campo   |
| WAICENT | Centro de información agraria mundial   |