

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

CONSEJO

141.º período de sesiones

Roma, 11-15 de abril de 2011

Visión de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas

Resumen

1. En este documento se proporciona una visión a medio y largo plazo respecto de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, así como una estrategia y un conjunto integrado de medidas para que esta visión se materialice. La visión es reflejo de las medidas del PIA relativas a la descentralización y de las opiniones expresadas al respecto por las cinco conferencias regionales celebradas en 2010.
2. La visión general de la Administración se expresa del modo siguiente: “La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura.” La estrategia destinada a materializar la visión consistiría en “una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países que proporciona servicios oportunos y eficaces mediante la gran variedad de expertos disponibles en la FAO, los Estados Miembros y los socios”.
3. La estrategia abarcaría medidas en los campos de la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento y la financiación.

Se solicita al Consejo que:

Proporcione orientación sobre la visión, la estrategia y las áreas de las principales medidas expuestas en el documento, teniendo en cuenta las nuevas cuestiones, los desafíos y riesgos que es necesario abordar.

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

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO

A. Introducción

1. En 2009 la Conferencia de la FAO aprobó la solicitud, realizada en el debate del CoC-EEI sobre la medida 3.84 del Plan inmediato de acción (PIA), de que la Administración preparase una visión a medio y largo plazo respecto de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, teniendo en cuenta las medidas de descentralización del PIA. La Conferencia también pidió que se realizase un proceso de consulta con las conferencias regionales. De acuerdo con ello, el documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas*, que incluía recomendaciones sobre la estructura y el funcionamiento, se presentó a las cinco conferencias regionales celebradas durante 2010. En la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas celebrada el 27 de octubre de 2010 también se evaluaron los avances realizados en materia de descentralización y se volvió a pedir a la Administración que presentase al Comité del Programa y al Comité de Finanzas, así como al CoC-EEI, una visión completa del funcionamiento efectivo y eficiente y los beneficios de la red de oficinas descentralizadas de la FAO donde también se incluyesen las medidas de descentralización del PIA y cualquier otra iniciativa pertinente emprendida. Esta petición fue refrendada por el Consejo en su 140.º período de sesiones, celebrado en noviembre y diciembre de 2010.

2. En el apartado B del presente documento se incluye un resumen de las opiniones de las conferencias regionales sobre el tema de la descentralización y sobre la visión general de la estructura y el funcionamiento que les fue presentada. Además, en dicho apartado se presenta una visión de alto nivel de la red mundial de oficinas. A continuación, en el apartado C se ofrece un resumen de los beneficios derivados de las medidas aplicadas con arreglo al PIA junto con un análisis de las lagunas, retos y riesgos emergentes, y en el apartado D se consideran algunas medidas estratégicas agrupadas en cuatro grandes ámbitos. En el apartado E se concluye solicitando orientaciones a los Estados Miembros sobre la visión y sobre algunas medidas estratégicas.

B. Una visión general de la red de oficinas descentralizadas

El resultado de los debates celebrados en las conferencias regionales

3. Los trabajos realizados en el ámbito de la descentralización, así como el documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas*, fueron presentados a las cinco conferencias regionales, donde generaron un debate considerable. En el documento adjunto 1 se ofrece un resumen de los debates celebrados por las conferencias regionales en materia de descentralización. En general, estuvieron de acuerdo con los trabajos realizados en tal ámbito hasta aquel momento, y mostraron su agradecimiento y su apoyo al respecto. Las Conferencias Regionales para África y para el Cercano Oriente también refrendaron la visión general, incluidas las propuestas sobre la estructura y el funcionamiento, tal y como se les presentaron.

4. **Cobertura en los países.** En cuanto a la cobertura en los países mediante las Representaciones de la FAO, las conferencias regionales incidieron en la importancia de la presencia de la FAO en los países. Las Conferencias Regionales para África, para Asia y el Pacífico, para Europa y para América Latina y el Caribe solicitaron que se ampliase y reforzase tal presencia. Las Conferencias Regionales para América Latina y el Caribe y para África opinaron que los criterios de examen de las oficinas en los países, establecidos en el PIA, no eran prácticos. La Conferencia Regional para África solicitó, asimismo, que se considerasen las necesidades especiales de su región, y afirmó que la acreditación múltiple de Representantes de la FAO no sería adecuada en África. La Conferencia Regional para América Latina y el Caribe pidió, además, que la FAO mantuviese su presencia en los países donde fuese necesario y lo hubiese solicitado el gobierno en cuestión, y que se

evalúase la opción de compartir oficinas con otros programas y organismos de las Naciones Unidas, incidiendo en que ello no debería afectar al mandato o los programas de la Organización.

5. **Estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas.** Las conferencias regionales señalaron la necesidad de reforzar ulteriormente la capacidad técnica de las oficinas descentralizadas. La Conferencia Regional para Asia y el Pacífico también sugirió que se mejorase la capacidad de las oficinas descentralizadas para proporcionar una respuesta oportuna a las situaciones de urgencia y las catástrofes, abordar problemas relativos a las inversiones, crear vínculos eficaces dentro de la Organización y con los gobiernos, los organismos del sistema de las Naciones Unidas y los socios en el desarrollo y mantener vínculos eficaces entre el personal de las oficinas descentralizadas y de la Sede. Entre el resto de los apuntes importantes sobre la estructura realizados en las conferencias regionales en 2010 se encuentran la necesidad de reforzar la red de oficinas descentralizadas con inclusión de la mejora de las capacidades en las oficinas regionales y subregionales, la realización de ajustes en las oficinas regionales y subregionales ubicadas en el mismo lugar en Santiago y Budapest¹ y la apertura de nuevas oficinas en los países.

La visión general

6. Tomando como base las observaciones realizadas por las conferencias regionales, la visión general de la Administración es la siguiente:

La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura.

El pilar más importante para que la FAO sea el principal proveedor mundial de servicios en el ámbito de su mandato es una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países que proporcione apoyo oportuno y eficaz a los Estados Miembros aprovechando los conocimientos disponibles en las unidades subregionales, regionales y en la Sede y en los socios y los Estados Miembros. Desde esta perspectiva puede considerarse emprender medidas en cuatro amplios ámbitos relacionados con la estructura, los servicios de personal, el funcionamiento y la financiación, tal y como se resume en el Gráfico 1.

C. Avances en materia de descentralización y cuestiones emergentes

7. En los últimos años se han realizado esfuerzos por crear una red de oficinas descentralizadas² adaptada a las necesidades de los Estados Miembros. El programa de campo de la FAO ha aumentado notablemente hasta alcanzar los 1 200 millones de USD en el bienio 2008-09. Dichos fondos proceden fundamentalmente de contribuciones voluntarias y se destinan principalmente a proyectos ejecutados en el ámbito nacional (véanse los Cuadros 3-7 en la sección II, donde se ofrece información sobre el programa de campo y sobre las fuentes de financiación del Programa Ordinario y las contribuciones voluntarias entre 2004 y 2010). La solidez y la pertinencia de la red de oficinas descentralizadas de la FAO también han mejorado como respuesta al aumento de las actividades realizadas en el ámbito nacional. Las oficinas descentralizadas ejecutan cada vez más actividades centradas en el desarrollo,

¹ La evaluación independiente de las oficinas regionales y subregionales del Cercano Oriente, finalizada recientemente, propone la misma solución para la oficina ubicada en El Cairo (Egipto).

² En los Cuadros 1 y 2 (sección I) se ofrece información sobre la red de oficinas descentralizadas, su estructura, su dotación de personal y los recursos del Programa Ordinario destinados a ella.

principalmente en el plano nacional (véanse los Cuadros 8 y 9 en la sección III, donde se ofrecen datos sobre la cuantía de los recursos extrapresupuestarios administrados por las oficinas descentralizadas). La coherencia y la pertinencia de la labor de las oficinas descentralizadas en relación con las necesidades y prioridades nacionales han mejorado tanto mediante procesos internos, como la mejora de la planificación a través de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (ahora denominados Marcos de programación por países [MPP])³, como mediante las relaciones más estrechas con los asociados, especialmente los socios de las Naciones Unidas en los planos nacional y regional⁴. El proceso de descentralización se ha acelerado con el inicio del PIA y la mayoría de las actividades relativas específicamente a la descentralización ya han finalizado o se encuentran en curso. Entre las principales actividades finalizadas se incluyen la plena inclusión de las oficinas regionales en la toma de decisiones sobre cuestiones relativas a las políticas y los programas; la transferencia a las oficinas regionales de la responsabilidad de supervisión de los oficiales técnicos regionales y los Representantes de la FAO; la descentralización de la toma de decisiones sobre el Programa de Cooperación Técnica (PCT); una mayor delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas en los ámbitos de adquisición, recursos humanos, etc.; la plena integración del personal de las oficinas descentralizadas en el sistema de gestión basado en los resultados; el incremento de la formación; y la mejora de los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación, lo que permitirá mejorar la comunicación y ampliar el uso de sistemas de la Organización en Internet en las oficinas descentralizadas.

³ Este proceso se está mejorando ulteriormente siguiendo la evaluación independiente de la planificación nacional, las directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el programa piloto de planificación del trabajo en el ámbito nacional.

⁴ La FAO ha venido participando activamente en la reforma de las Naciones Unidas en el ámbito de la Sede, en el ámbito regional mediante los equipos de gestión regionales del sistema de las Naciones Unidas y en el ámbito nacional, especialmente en los ocho países piloto de Unidos en la acción y en varios que han puesto en marcha sus propias iniciativas.

Gráfico 1: el funcionamiento unificado de la FAO

VISIÓN

La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura

ESTRATEGIA

Existe una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países que proporciona servicios oportunos y eficaces mediante la gran variedad de expertos disponibles en la FAO, los Estados Miembros y los socios

ESTRUCTURA

- Ampliación de la cobertura de las oficinas en los países
- Red flexible de oficinas en los países y estructuras de oficinas regionales y subregionales adaptadas a las necesidades concretas de cada región

FUNCIONAMIENTO

- Coordinación mejorada entre la Sede y las oficinas descentralizadas
- Integración mejorada de las actividades de desarrollo y de urgencia en los países
- Supervisión y evaluación mejoradas

DOTACIÓN DE PERSONAL

- Modelos de dotación de personal y de combinación de aptitudes innovadores y más flexibles
- Contratación mejorada basada en las competencias
- Formación y desarrollo de recursos humanos mejorados
- Despliegue mejorado de personal experimentado, incluida una mayor movilidad entre las oficinas descentralizadas y con la Sede

FINANCIACIÓN

- Asignación de recursos básicos e ingresos suficientes en apoyo de la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red
- Aumento de los recursos movilizados y asignación en apoyo de marcos programáticos nacionales acordados

Las principales medidas del PIA relacionadas directamente con la descentralización que todavía se encuentran en curso de ejecución conciernen a la evaluación comparativa (medida 3.88), la cual está siendo debatida en la actualidad para realizar su diseño definitivo, y a la elaboración de un nuevo perfil de competencias (medida 3.87) para el personal de las oficinas descentralizadas. Se prevé finalizar estas dos medidas durante el transcurso de 2011 y comenzar su ejecución en 2012/13.

Beneficios

8. Las medidas emprendidas con arreglo al PIA en apoyo de la descentralización están contribuyendo al funcionamiento unificado de la FAO y han fomentado la mejora de la planificación y la coherencia del trabajo de la Organización en apoyo de los Estados Miembros y la mayor participación de las oficinas descentralizadas en todos los aspectos de la elaboración de políticas estratégicas. Algunos de los beneficios que ya se pueden apreciar son los siguientes:

- Mayor inclusión de las necesidades y prioridades de los Estados Miembros en las políticas, los programas y los proyectos de la FAO. Esto es resultado de la participación mayor y más sistemática de las oficinas descentralizadas en la elaboración de políticas y la toma de decisiones a nivel superior, de la delegación de la autoridad en materia del PCT, de la mejora de la función de las oficinas descentralizadas en la movilización de recursos y las alianzas y de la prestación de mayor atención al establecimiento de prioridades en los ámbitos nacional, subregional y regional, incluida la ampliación notable de la función de las conferencias regionales.
- Una fuerza de trabajo institucional más integrada y cohesiva. Ello es resultado de la incorporación de personal a las oficinas descentralizadas mediante la estructura de rendición de cuentas de la Organización, de la obligación de participar en la planificación del trabajo y en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), de la introducción de una política de rotación y movilidad, del aumento de los esfuerzos formativos y de las iniciativas de cambio de la cultura puestas en práctica en la Sede y en las oficinas descentralizadas.
- Una red de oficinas descentralizadas más eficiente y con mayor capacidad de respuesta como resultado del incremento de la delegación de la autoridad, especialmente en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos y la adquisición de bienes y servicios.

9. Se espera que con el tiempo se obtengan otros beneficios concernientes al aumento de la eficiencia y la eficacia como, por ejemplo, los resultantes de la transferencia de funciones desde la Sede a las oficinas regionales para la gestión de los oficiales técnicos y los Representantes de la FAO. Estos beneficios adicionales, junto con otras actividades del PIA como el cambio de la cultura y la gestión basada en los resultados, permitirán que la FAO trabaje progresivamente de manera más descentralizada de acuerdo con la visión general de la red de oficinas descentralizadas.

Lagunas, retos, riesgos y problemas

10. Un proceso de cambio a gran escala como el lanzado con arreglo al PIA no puede llevarse a cabo sin revelar diversas lagunas, retos y riesgos. Entre ellos, los más importantes, de acuerdo con la percepción actual de la Administración, están relacionados con:

- La manera de determinar la escala y el alcance óptimos de la red de oficinas en los países. El consenso sobre la necesidad de reforzar la red de oficinas descentralizadas, incluida la creación de nuevas oficinas en los países, es cada vez mayor, tal y como quedó patente en los debates de las conferencias regionales.
- La manera de garantizar una cuantía suficiente y una asignación adecuada de los recursos e ingresos básicos en apoyo de la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red de oficinas descentralizadas. Esto es fundamental para conseguir un entorno propicio en el que prestar

asesoramiento en materia de políticas y servicios técnicos y movilizar recursos con vistas a abordar las esferas de acción prioritarias, incluidas las identificadas en los Marcos de programación por países.

- La manera de garantizar que la descentralización, centrada principalmente en las cinco oficinas regionales, no resulta en la fragmentación de la Organización y crea cinco “FAO regionales” con diferentes enfoques y maneras de aplicar las políticas institucionales, con movilidad limitada del personal entre regiones y con diferentes metodologías y procesos a la hora de tratar con las oficinas en los países.
- La manera de asegurar que los oficiales técnicos descentralizados, en la actualidad bajo la supervisión directa de los Representantes Regionales, permanecen estrechamente vinculados a sus colegas técnicos de la Sede y de otras oficinas descentralizadas y que son capaces de aprovechar al máximo los conocimientos técnicos de la Organización al prestar apoyo a los proyectos y programas, así como asesoramiento en materia de políticas.
- La manera de aprovechar mejor las sinergias entre los programas de desarrollo y los programas de urgencia. Un enfoque más integrado de estos dos amplios ámbitos de trabajo de la FAO garantizaría una ejecución más fácil, aseguraría que los conocimientos técnicos de la FAO se movilizan plenamente en intervenciones a corto plazo y facilitaría una transición más eficaz del socorro y la rehabilitación al desarrollo a plazo más largo.

D. Esferas de acción para abordar las lagunas, los retos y los riesgos

11. Como se ha mencionado anteriormente, la ejecución de la visión requeriría considerar las acciones en cuatro grandes ámbitos relacionados con la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento y la financiación.

Estructura

12. La estructura de las oficinas descentralizadas debería garantizar que todas las partes de la Organización (la Sede y las oficinas descentralizadas) funcionan unificadamente y que en la asistencia prestada a los Estados Miembros se emplea la totalidad de los conocimientos técnicos disponibles en la FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. En la actualidad la estructura de la FAO de prestación de servicios consta de diversos niveles, a saber, la Sede, las oficinas regionales, las oficinas subregionales, las oficinas en los países y los programas y proyectos sobre el terreno. En el documento adjunto 2 se señalan los mandatos de las oficinas regionales, subregionales y en los países.

13. No obstante, existen importantes diferencias entre las regiones. La región de África, por ejemplo, posee la estructura más completa de todas las regiones, con una oficina regional, cuatro oficinas subregionales y 41 oficinas en los países. A diferencia de ello, la región de Asia y el Pacífico posee una oficina subregional, mientras que Europa carece de oficinas plenamente funcionales en los países. Dado que no existe una única solución idónea para todos los casos, las decisiones sobre la estructura habrán de ser tomadas por los Estados Miembros.

14. Ciertas cuestiones deberán ser analizadas ulteriormente por la Administración, por ejemplo el perfeccionamiento adicional de la red de oficinas de la FAO en los países con la introducción de medidas como los acuerdos de reparto de costos, especialmente en el caso de países de ingresos medios; los acuerdos de representación por tipo de proyecto y con límite temporal; el mayor uso de las oficinas en los países del sistema de las Naciones Unidas; y el uso mejorado de la acreditación múltiple, con el refuerzo simultáneo del personal nacional, cuando sea necesario, en las oficinas en los países pertinentes. También será necesario analizar la práctica actual de cubrir algunos países mediante oficiales técnicos destacados o cedidos por otras oficinas regionales u oficinas

subregionales/equipos multidisciplinarios, o la ubicación de Representantes de la FAO en puestos de oficinas regionales.

15. A continuación se ofrecen algunas de las opciones que los Estados Miembros podrían considerar en sus próximas reuniones en las conferencias regionales:

- La creación de una estructura de oficinas descentralizadas más adecuada para las necesidades concretas de cada región. Ello podría suponer la consideración de una estructura con menos niveles entre el ámbito nacional, donde se realiza la mayor parte de los trabajos, y el repositorio principal de excelencia técnica mundial, ubicado en las divisiones técnicas de la Sede.
- El refuerzo ulterior de las oficinas subregionales/equipos multidisciplinarios que se podría conseguir centrando el trabajo de las oficinas regionales en las cuestiones estratégicas y relativas a políticas regionales.

Dotación de personal

16. La efectividad de la FAO depende considerablemente de la calidad del personal, y especialmente del personal que trabaja con los Estados Miembros en el plano nacional. Para que la Organización cumpla con su mandato es fundamental que la red de oficinas descentralizadas esté dotada de expertos experimentados y cualificados capaces de aprovechar la gran variedad de conocimientos técnicos disponibles en la FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. Se están introduciendo importantes medidas para garantizar la máxima calidad del personal, tales como políticas de formación, movilidad y rotación mejoradas. En la actualidad se está realizando un análisis del marco de competencias de la Organización, incluidas las correspondientes a los jefes de las oficinas descentralizadas, que preparará el terreno para mejorar la contratación basada en las competencias y la gestión del personal. No obstante, podría ser necesario que la Administración explorase opciones alternativas como las siguientes:

- Las maneras de ofrecer una mayor flexibilidad a las oficinas regionales y subregionales en cuanto a la dotación general de personal y a la combinación de aptitudes. Tales medidas deberían ser coherentes con el proceso de establecimiento de prioridades en los planos nacional, subregional y regional. Una opción sería incluir la introducción de categorías de personal básico y no básico en los puestos de miembros de los equipos multidisciplinarios. Estas prácticas, y especialmente la asignación de misiones de duración limitada al personal no básico, han sido introducidas en algunas organizaciones de las Naciones Unidas.
- Los modos innovadores de reforzar los recursos humanos de las oficinas descentralizadas, tales como expertos nacionales, profesionales subalternos, voluntarios y expertos en cooperación sur-sur. La Organización ya dispone de diversos acuerdos con universidades y centros de investigación y esta modalidad podría ser objeto de una ampliación notable.

Funcionamiento

17. La FAO posee una gran red de oficinas descentralizadas presentes en más de 130 países. La unificación de los objetivos y las prácticas en todos los ámbitos de la Organización es fundamental para evitar los solapamientos, la fragmentación, la duplicación y el trabajo con fines opuestos. Para conseguirlo se ha realizado un gran esfuerzo dirigido a elaborar un marco estratégico general y un plan a plazo medio que establecen las metas y los objetivos hacia los cuales deben trabajar todas las secciones de la FAO. La gestión basada en los resultados y el SEGR, medidas que se están expandiendo a todas las secciones de la Organización, desempeñarán una función clave. Otras iniciativas en curso importantes son los cambios en la planificación y el establecimiento de prioridades, los esfuerzos de gestión de los conocimientos, las iniciativas de fomento de la capacidad y

la mejora de los sistemas de información y de tecnologías de la información y la comunicación, la cual han resultado en mayores interacciones entre las oficinas descentralizadas y la Sede.

18. Algunos de los ámbitos que serán examinados por la Administración para garantizar que se consiguen mejoras ulteriores son los siguientes:

- Mejor coordinación para garantizar que la descentralización no resulta en un escenario fragmentado en el que las oficinas descentralizadas y las cinco regiones trabajan de manera independiente con respecto a la Sede y a las otras regiones. Las reuniones mensuales del brazo operativo, presidido por el Director General Adjunto (Operaciones), ya están desempeñando una función importante en este sentido. Podrían considerarse, asimismo, mejoras adicionales en la supervisión y coordinación centrales.
- Planificación reforzada, especialmente para asegurar que en el establecimiento de prioridades en los planos regional y subregional se consideran plenamente los planes nacionales.
- Mejora ulterior de las tecnologías de la información y la comunicación con vistas a permitir que las oficinas descentralizadas hagan un uso pleno, donde sea posible, de los sistemas institucionales relativos a las finanzas, la administración y la gestión de los conocimientos.
- Maneras de integrar mejor los programas de urgencia y de desarrollo de la Organización en el ámbito nacional. Una de ellas sería, a corto plazo, el incremento de las sinergias entre las operaciones de urgencia y las Representaciones de la FAO. A plazo medio y largo habría que considerar la cuestión del liderazgo en la coordinación de todos los programas del país con el fin de garantizar que se consiguen las mejores sinergias y que se actúa con eficiencia y eficacia, al tiempo que se asegura la flexibilidad necesaria.

Financiación

19. En vista de las mayores responsabilidades que se están confiriendo a las oficinas descentralizadas en materia de toma de decisiones, ejecución y actividades, serán necesarios recursos adicionales para garantizar su funcionamiento y la dotación de personal necesario. Sin tales recursos los fondos podrían desviarse del apoyo técnico a la administración, la gestión y la supervisión. Esto constituye un riesgo especialmente en las oficinas regionales que han asumido diversas de dichas responsabilidades operativas y servicios de apoyo transferidos desde la Sede. Además, en el plano nacional se necesitarán recursos para la elaboración y el lanzamiento de los MPP, concretamente en el contexto de un sistema de las Naciones Unidas más cohesivo. Para que la descentralización funcione eficazmente es fundamental abordar la cuestión de los recursos desde una perspectiva equilibrada que incluya tanto recursos básicos como un incremento de la movilización de recursos y la generación de ingresos por parte de las oficinas descentralizadas.

20. A continuación se señalan algunas opciones que los Estados Miembros y la Administración han de considerar conjuntamente:

- La integración ulterior de los recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios en el ámbito de las oficinas descentralizadas, lo que permitiría que el tamaño, la estructura y la composición de estas oficinas se adaptase a las necesidades concretas del programa
- El incremento de los recursos de proyectos extrapresupuestarios proporcionados a las oficinas descentralizadas mediante la mejora de la presupuestación de los proyectos y la gestión financiera con vistas a recuperar totalmente todos los gastos derivados de los proyectos y programas en el plano nacional.

- La mayor movilización de recursos financieros locales, por parte de las oficinas descentralizadas en general y de las oficinas en los países en particular, procedentes de donantes, organizaciones e instituciones regionales y subregionales y el sector privado.

E. Orientación solicitada

21. En términos generales los trabajos en materia de descentralización, y en particular la ejecución del PIA, han avanzado satisfactoriamente, y ello ha sido reconocido por todas las conferencias regionales. No obstante, para que la red de oficinas descentralizadas proporcione apoyo a los Estados Miembros de manera más eficiente y eficaz, es necesario abordar todos los problemas, retos y riesgos que surjan. Para avanzar los Estados Miembros podrán proporcionar, si así lo desean, orientaciones sobre la visión, la estrategia y las principales esferas de acción, tal y como se reflejan en el presente documento. Además:

- Los órganos rectores, incluidas las conferencias regionales, podrían proporcionar orientaciones adicionales sobre la estructura general de la red de oficinas descentralizadas y sobre las funciones respectivas de las oficinas regionales, subregionales/equipos multidisciplinarios y en los países en la prestación de apoyo a los Estados Miembros. Ello constituiría la base para que la Administración debatiese este tema de manera continuada.
- Si bien se continuará mejorando el uso eficiente de los recursos y movilizandolos recursos extrapresupuestarios, quizá sea necesario volver a tratar la asignación de recursos básicos e ingresos con vistas a proporcionar fondos suficientes para respaldar la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red de oficinas descentralizadas. Los Estados Miembros podrán, si así lo desean, volver a tratar la cuestión de la asignación de recursos del Programa Ordinario entre la Sede y las oficinas descentralizadas. Los donantes, concretamente, podrían ayudar a recuperar en mayor medida los gastos de las oficinas descentralizadas derivados de la gestión de proyectos y programas.

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

**Sección I. Estructura, dotación de personal y financiación de la red de
oficinas descentralizadas**

(Cuadros 1-2)

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

**Cuadro 1 – Estructura actual de las oficinas regionales, subregionales/equipos
multidisciplinarios y en los países**

Oficinas regionales (5)

Nombre de la oficina	Ciudad	País
Oficina Regional para África	Accra	Ghana
Oficina Regional para Asia y el Pacífico	Bangkok	Tailandia
Oficina Regional para Europa y Asia Central	Budapest	Hungría
Oficina Regional para América Latina y el Caribe	Santiago	Chile
Oficina Regional para el Cercano Oriente	El Cairo	Egipto

Oficinas subregionales/equipos multidisciplinarios (13)

Nombre de la oficina	Ciudad	País
Oficina Subregional para las Islas del Pacífico	Apia	Samoa
Oficina Subregional para el Asia Central	Ankara	Turquía
Oficina Subregional para Europa Central y Oriental	Budapest	Hungría
Oficina Subregional para el África Central	Libreville	Gabón
Oficina Subregional para el África Oriental	Addis Abeba	Etiopía
Oficina Subregional para el África Austral	Harare	Zimbabwe
Oficina Subregional para el África Occidental	Accra	Ghana
Oficina Subregional para el Caribe	Bridgetown	Barbados
Oficina Subregional para América Central	Panamá	Panamá
Equipo Multidisciplinario para América del Sur	Santiago	Chile
Oficina Subregional para el África del Norte	Túnez	Túnez
Equipo Multidisciplinario para el Cercano Oriente Oriental	El Cairo	Egipto
Oficina Subregional para los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen	Abu Dhabi	Emiratos Árabes Unidos

Oficinas de enlace (5)

Nombre de la oficina	Ciudad	País
Oficina de Enlace con la Unión Europea y Bélgica	Bruselas	Bélgica
Oficina de Enlace con las Naciones Unidas (Ginebra)	Ginebra	Suiza
Oficina de Enlace en el Japón	Yokohama	Japón
Oficina de Enlace con las Naciones Unidas	Nueva York	Estados Unidos de América
Oficina de Enlace para América del Norte	Washington	Estados Unidos de América

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Representaciones de la FAO (excluidas las ubicadas en las oficinas regionales y subregionales) (74)

Afganistán	Gambia	Nepal
Angola	Guinea	Nicaragua
Bangladesh	Guinea-Bissau	Níger
Benin	Guyana	Nigeria
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Haití	Pakistán
Brasil	Honduras	Perú
Burkina Faso	India	Filipinas
Burundi	Indonesia	Rwanda
Camboya	Irán (República Islámica del)	Senegal
Camerún	Iraq	Sierra Leona
Cabo Verde	Jamaica	Somalia
República Centroafricana	Kenya	Sudáfrica
Chad	Rep. Dem. Pop. Lao	Sri Lanka
China	Líbano	Sudán
Colombia	Lesotho	República Árabe Siria
Congo	Liberia	Togo
Costa Rica	Madagascar	Trinidad y Tabago
Cuba	Malawi	Uganda
Côte d'Ivoire	Malí	República Unida de Tanzanía
Rep. Dem. del Congo	Mauritania	Uruguay
Djibouti	México	Venezuela (Rep. Bolivariana de)
República Dominicana	Marruecos	Viet Nam
Ecuador	Mozambique	Yemen
El Salvador	Myanmar	Zambia
Eritrea	Namibia	

Países cubiertos por acreditación múltiple con un profesional de contratación nacional o un corresponsal nacional (36)

Antigua y Barbuda	Georgia	República de Moldova
Armenia	Granada	Saint Kitts y Nevis
Azerbaiyán	Kiribati	Santa Lucía
Bahamas	Kirguistán	San Vicente y las Granadinas
Belize	Maldivas	Santo Tomé y Príncipe
Bhután	Islas Marshall	Seychelles
Botswana	Mauricio	Islas Salomón
Comoras	Micronesia (Estados Federados de)	Suriname

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Islas Cook	Mongolia	Swazilandia
Rep. Pop. Dem. de Corea	Nauru	Tonga
Dominica	Niue	Tuvalu
Fiji	Palau	Vanuatu

Oficinas de la FAO con oficiales técnicos o Representantes de la FAO (8)

Argelia	Guatemala	Paraguay
Argentina	Jordania	Qatar
Guinea Ecuatorial	Jamahiriya Árabe Libia	

Corresponsables nacionales (sin Representantes de la FAO) (5)

Albania	Papua Nueva Guinea	Tayikistán
Belarús	Rumania	

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 2 – Dotación de personal y recursos del Programa Ordinario

Recursos del Programa Ordinario 2010-2011					
Oficina	Presupuesto bienal del Programa Ordinario * (millones de USD)	Puestos (C 2009/15, anexo X)			Observaciones
		Prof.	SG	Total	
África					
RAF (oficina regional)	15,0	24	39	63	
SFC (oficina subregional)	5,2	10	3	13	
SFE (oficina subregional)	6,1	11	6	17	
SFS (oficina subregional)	7,0	12	9	21	
SFW (oficina subregional)	5,8	9	5	14	En la misma ubicación que la oficina regional
RAF (Red de Representantes de la FAO)	49,7	117	230	347	
Total África	88,8	183	292	475	
Asia y el Pacífico					
RAP (oficina regional)	23,0	42	75	117	
SAP (oficina subregional)	4,0	7	7	14	
RAP (Red de Representantes de la FAO)	17,2	41	105	146	
Total Asia y el Pacífico	44,2	90	187	277	
Europa y Asia central					
REU (oficina regional)	6,9	13	15	28	
SEC (oficina subregional)	4,4	10	6	16	
SEU (oficina subregional)	4,9	8	5	13	En la misma ubicación que la oficina regional
REU (Red de Representantes de la FAO)	2,4	8	12	20	
Total Europa y Asia Central	18,6	39	38	77	
América Latina y el Caribe					
RLC (oficina regional)	13,9	22	48	70	
SLC (oficina subregional)	4,9	9	9	18	

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

SLM (oficina subregional)	4,3	10	5	15	
SLS (EM)	4,9	10	2	12	En la misma ubicación que la oficina regional
RLC (Red de Representantes de la FAO)	21,1	49	84	133	
Total América Latina y el Caribe	49,1	100	148	248	
Cercano Oriente					
RNE (oficina regional)	12,5	19	29	48	
SNE (oficina subregional)	6,3	11	12	23	
SNG (oficina subregional)	(4,0*)	(9)	(4)	(13)	* Con arreglo a la modalidad de fondo fiduciario
SNO (EM)	4,0	7	5	12	En la misma ubicación que la oficina regional
RNE (Red de Representantes de la FAO)	8,4	20	49	69	
Total Cercano Oriente	31,2	57	95	152	Excluida la SNG
Oficinas de enlace					
LOW	4,5	4	11	15	
LON	3,6	4	5	9	
LOG	3,3	5	4	9	
LOB	0,9	3	1	4	
LOJ	1,4	2	1	3	
Total oficinas de enlace	13,7	18	22	40	

* Incluye los aumentos de los costos y se ha calculado tras la distribución de los incrementos de la eficiencia y ahorros puntuales no identificados.

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

**Sección II. Serie cronológica de la ejecución de las actividades del
programa de campo por tipo y fuente de financiación**

- En los Cuadros 3-7 se ofrece un resumen de las fuentes de financiación y la distribución regional de la ejecución total del programa de campo de la FAO durante el período 2004-2010 (cifras preliminares). En la cooperación técnica se incluyen las contribuciones voluntarias básicas.
- El programa de campo ha aumentado un 142 % en los últimos seis años y la mayor parte de la ejecución ha sido financiada mediante contribuciones voluntarias (+190 %).
- Las regiones de África y Asia y el Pacífico han presenciado un drástico incremento de la ejecución financiada mediante contribuciones voluntarias dirigida a la asistencia técnica en 2009 y 2010. En cuanto a las situaciones de urgencia financiadas mediante contribuciones voluntarias, África y América Latina y el Caribe han presenciado un drástico incremento desde 2007 y Asia y el Pacífico desde 2008.

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 3 – Ejecución del programa de campo por tipo y fuente de financiación (millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Total programa de campo	368,3	418	450,6	505,1	601,9	715,2	891,3
<i>I. Cooperación técnica</i>	238,7	247,6	250,1	254,9	259,8	364,6	499,4
a) contribuciones voluntarias	181,9	202,2	221,1	227,7	227,2	322,1	471,1
b) cuotas asignadas (PCT y PESA)	56,8	45,4	28,9	27,2	32,5	42,5	28,3
<i>II. Situaciones de urgencia</i>	129,6	170,4	200,6	250,2	342,1	350,6	391,9
a) contribuciones voluntarias	112,3	160,7	195,3	245,5	321,3	326,9	384,6
b) cuotas asignadas (PCT y PESA)	17,3	9,7	5,3	4,7	20,8	23,8	7,2

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 4 – Cooperación técnica (contribuciones voluntarias) (millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Total contribuciones voluntarias	181,9	202,2	221,1	227,7	227,2	322,1	471,1
<i>I. Proyectos nacionales</i>	99,9	117,9	113,3	108,1	109,5	185	311,3
África	35,4	36,3	33	35,8	40	86,6	112,9
Cercano Oriente	14	16,5	16,3	14,8	13,5	16,1	19,9
Asia y el Pacífico	21,3	32,1	30,9	29,6	26,7	48,5	114,1
Europa y Asia Central	4	4,6	2,6	2,2	1,6	1,7	3,4
América Latina y el Caribe	25,3	28,4	30,4	25,6	27,7	32,1	60,9
<i>II. Proyectos regionales</i>	22,4	20,7	22,3	26	29,1	30,6	42,6
África	6,8	6,9	7	9,3	12,9	13,3	13,9
Cercano Oriente	1,5	1,1	0,7	0,9	2,1	1,7	2
Asia y el Pacífico	7,1	6	6,5	7,7	8,3	7,3	11,6
Europa	2	2,1	2,1	2,4	2,1	1,7	3,4
América Latina y el Caribe	5,1	4,6	6	5,6	3,7	6,7	11,7
<i>III. Proyectos interregionales</i>	59,5	63,6	85,5	93,6	88,7	106,5	117,2

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 5 – Cooperación técnica (cuotas asignadas) (millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Total cuotas asignadas	56,8	45,4	28,9	27,2	32,5	42,5	28,3
<i>I. Proyectos nacionales</i>	49,6	39,6	24,8	24,3	28,4	36,4	23,3
África	24,6	16,6	9,6	9,8	10,5	13	10
Cercano Oriente	4,6	3,8	1,3	1,3	2,4	4,1	1,3
Asia y el Pacífico	9,5	8,3	5,5	5,1	7,5	9	5,2
Europa y Asia Central	4,5	4,1	2,8	2,5	2,1	3,6	2,4
América Latina y el Caribe	6,4	6,8	5,6	5,6	5,9	6,7	4,4
<i>II. Proyectos regionales</i>	6,4	5,1	3,5	2,6	3,8	5,6	4,3
África	2	1,7	0,8	0,7	1,6	1,8	1
Cercano Oriente	0,7	0,4	0,2	0	0,2	0,3	0,1
Asia y el Pacífico	1,1	0,7	0,9	0,9	0,8	1,3	1,8
Europa	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	1	0,3
América Latina y el Caribe	2,3	2	1,4	0,8	1	1,2	1,1
<i>III. Proyectos interregionales</i>	0,8	0,8	0,5	0,4	0,3	0,5	0,6

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 6 – Actividades de urgencia (contribuciones voluntarias) (millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Total contribuciones voluntarias	112,3	160,7	195,3	245,5	321,3	326,9	384,6
<i>I. Proyectos nacionales</i>	70,1	135,9	147,6	191,8	266,9	274,9	335,3
África	38,0	67,4	78,1	120,7	147,6	163,6	180,2
Cercano Oriente	17,3	31,9	21,5	20,4	31,5	25,5	25,0
Asia y el Pacífico	12,4	30,3	43,3	42,0	61,9	53,9	100,1
Europa y Asia Central	1,8	2,5	2,1	3,8	10,5	12,6	5,8
América Latina y el Caribe	0,6	3,8	2,6	4,9	15,4	19,3	24,1
<i>II. Proyectos regionales</i>	40,8	19,5	31,6	35,5	37,3	38,8	31,5
África	39,7	17,4	21,0	19,4	20,4	23,3	16,8
Cercano Oriente	0,0	0,0	0,0	0,4	1,2	2,3	0,6
Asia y el Pacífico	1,2	2,1	10,6	15,8	15,6	13,0	13,1
Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5
América Latina y el Caribe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5
<i>III. Proyectos interregionales</i>	1,4	5,3	16,1	18,1	17,2	13,3	18,4

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

Cuadro 7 – Actividades de urgencia (cuotas asignadas) (millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Total cuotas asignadas	17,3	9,7	5,3	4,7	20,8	23,8	7,2
<i>Proyectos nacionales</i>	13,4	7,7	3,1	2,5	19,8	20,9	4,8
África	5,8	1,9	1,0	0,9	9,8	9,4	2,9
Cercano Oriente	1,7	0,5	0,2	0,0	1,0	0,7	-0,0
Asia y el Pacífico	3,1	3,3	0,8	1,0	3,5	7,2	1,3
Europa y Asia Central	0,8	0,2	0,3	0,4	1,7	1,3	0,2
América Latina y el Caribe	2,0	1,8	0,7	0,3	3,9	2,2	0,4
<i>Proyectos regionales</i>	1,7	1,3	2,1	2,2	1,0	2,9	2,2
África	0,3	0,1	0,7	0,2	0,7	1,2	0,4
Cercano Oriente	0,0	0,0	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0
Asia y el Pacífico	1,1	0,8	0,2	0,1	0,0	1,0	0,5
Europa	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
América Latina y el Caribe	0,3	0,3	0,5	1,5	0,3	0,6	1,3
<i>Proyectos interregionales</i>	2,1	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

**Sección III. Serie cronológica de la ejecución de las actividades
del programa de campo llevadas a cabo por oficinas
descentralizadas – contribuciones voluntarias**

- En los Cuadros 8 y 9 se ofrece un resumen de la ejecución total del programa de campo llevada a cabo por las oficinas descentralizadas por tipo de actividades y proyectos financiados por contribuciones voluntarias. Estos cuadros muestran el incremento de la ejecución de productos y servicios de la FAO por parte de las oficinas descentralizadas en el plano nacional cuantificada mediante la ejecución de los proyectos.

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

**Cuadro 8 – Cooperación técnica (contribuciones voluntarias) ejecutada por las oficinas
descentralizadas (millones de USD)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Oficinas en los países	31,3	34,4	30,7	32	36,1	47,8	48
Oficinas regionales	3,6	5,6	7	5,6	2,1	1,8	2,5
Oficinas subregionales	0	0,1	0,2	2,8	7,7	6,2	5,3
África	34,9	40,1	37,9	40,4	45,9	55,8	55,8
Oficinas en los países	20	30	29,8	28,6	25,7	34	48,4
Oficinas regionales	7,4	7,2	7	7,5	5,3	5,1	10,1
Oficinas subregionales	0	0	0	0,5	2,1	0,2	0
Asia	27,4	37,2	36,8	36,6	33,1	39,3	58,5
Oficinas en los países	0	0	0	0	0	0,1	0,5
Oficinas regionales	4,5	5,2	3,6	2,7	0,7	0,5	0,5
Oficinas subregionales	0	0	0	0,3	2,1	1,9	4,6
Europa	4,5	5,2	3,6	3	2,8	2,5	5,6
Oficinas en los países	24,1	27,9	30	24,7	27,2	29,8	38,7
Oficinas regionales	4,2	2,5	3,5	3,3	2,7	4,1	7,7
Oficinas subregionales	0,1	1,3	1,4	1,3	0,7	2,7	4,2
América Latina	28,4	31,7	34,9	29,3	30,6	36,6	50,6
Oficinas en los países	6,8	7,2	4,6	4,5	1,8	2,9	5,2
Oficinas regionales	7,4	9,8	12,2	11,2	13,2	13,4	15
Oficinas subregionales	0	0	0	0	0	0,1	0
Cercano Oriente	14,2	17	16,8	15,7	15	16,4	20,2
Oficinas descentralizadas sin proyectos interregionales	109,4	131,2	130	125	127,4	150,6	190,7
Oficinas en los países	1,3	1,1	1	0,7	0,3	0,2	0,4
Oficinas regionales	2	1,2	1,5	1,6	1,8	1,6	2
Oficinas subregionales	0	0	0,1	0,1	0,3	0,7	0,7
Ámbito interregional	3,3	2,3	2,6	2,4	2,4	2,5	3,1
Oficinas descentralizadas con proyectos interregionales	112,7	133,5	132,6	127,4	129,8	153,1	193,8

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

<u>Cuadro 9 – Actividades de urgencia ejecutadas por las oficinas descentralizadas (contribuciones voluntarias) (millones de USD)</u>							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (cifras preliminares)
Contribuciones voluntarias							
Oficinas en los países de África	0	0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,3
África	0	0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,3
Oficinas en los países de Asia	0	0	0,1	0,5	0,2	0	0,2
Asia	0	0	0,1	0,5	0,2	0	0,2
Oficina regional	0	0	0	0	0	0	0,1
Oficinas subregionales de Europa	0	0	0	0	0	0,2	0
Europa	0	0	0	0	0	0,2	0,1
Oficinas en los países América Latina	0	0,1	0,2	0,7	1,4	0,6	0,2
América Latina	0	0,1	0,2	0,7	1,4	0,6	0,2
Oficinas subregionales del Cercano Oriente	0	0	0	0	0	0	0
Cercano Oriente	0	0	0	0	0	0	0
Total contribuciones voluntarias	0	0,1	0,4	1,5	2	1	0,8

Fuente: depósito de datos y sistema de información sobre gestión del programa de campo de Oracle 2010 (a fecha de diciembre).

Notas:

- En los Cuadros 8 y 9 se refleja únicamente la asistencia ejecutada por la FAO con la financiación de los donantes.
- Las oficinas de enlace no ejecutan proyectos de cooperación técnica de asistencia financiados por los donantes.
- Los datos correspondientes a 2010 se muestran a fecha de finales de diciembre (clausura preliminar).
- Las cifras relativas a las oficinas subregionales comienzan en 2005 porque tales oficinas se crearon principalmente entre 2005 y 2010.

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO
Anexos

Documento adjunto 1 – Pasajes de los informes de las cinco conferencias regionales relativos a la descentralización

Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	Conferencia Regional para África	Conferencia Regional para Europa	Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	Conferencia Regional para el Cercano Oriente
1. Evaluación general de la descentralización				
➤ Convino en las medidas del PIA relacionadas con la descentralización.	➤ Respaldó la visión y las propuestas relativas a la estructura y el funcionamiento que figuraban en el addendum del documento ARC/10/2.	➤ Expresó su pleno apoyo a la aplicación del PIA a fin de aumentar la eficacia de la red de oficinas descentralizadas.	➤ Acogió con agrado los progresos realizados en la aplicación del PIA, especialmente los que repercutían en la descentralización. ➤ En el contexto del Marco regional de prioridades (2010-19), si bien se felicitó por los pasos iniciales acordados en el contexto del proceso de descentralización de la FAO, la Conferencia reconoció que aún quedaba por hacer más con respecto a la correspondiente delegación de autoridad y asignación de recursos y exhortó a la FAO a impulsar el proceso en consecuencia.	➤ Respaldó la visión general de la descentralización y las propuestas relativas a la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas que figuraban en el documento NERC/10/2 Add.1. ➤ Instó a la FAO a esforzarse por reforzar ulteriormente la red de oficinas descentralizadas.
2. Cobertura en los países				
➤ Llamó la atención sobre las posibles consecuencias de una aplicación indiscriminada de los ocho	➤ Opinó que los criterios indicados en el PIA con respecto a la cobertura de países eran en teoría	➤ Pidió a la Secretaría que proporcionara más documentación de referencia sobre la descentralización,	➤ La delegación de Timor-Leste pidió que se estableciera una verdadera oficina nacional de la FAO	-

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO
Anexos

Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	Conferencia Regional para África	Conferencia Regional para Europa	Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	Conferencia Regional para el Cercano Oriente
<p>criterios para la simplificación estipulados en la medida 3.84 del PIA. En este sentido recordó que un estudio teórico sobre la posible aplicación de cinco de estos ocho criterios había producido un resultado alarmante, según el cual habría que eliminar el 94 % de las oficinas en los países.</p> <p>➤ Destacó la importancia de mantener la presencia de la FAO en los países de la región y reforzar los equipos profesionales y las capacidades técnicas de las oficinas regionales y subregionales.</p> <p>➤ Subrayó que los criterios de reducción de costos y eficiencia administrativa, interpretados en sentido estricto, eran sin duda insuficientes para guiar las decisiones sobre el proceso de descentralización.</p> <p>➤ Destacó que las decisiones relativas al proceso de descentralización también</p>	<p>adecuados pero no resultaban prácticos, especialmente en el caso de África.</p> <p>➤ Las medidas introducidas por la Administración constituían un medio eficaz para hacer frente al déficit estructural del presupuesto de la red de FAOR.</p> <p>➤ Recomendó que se tuvieran en cuenta las necesidades especiales de África y que se proporcionara una sólida red de oficinas en los países, indispensable para satisfacer dichas necesidades.</p> <p>➤ La acreditación múltiple de las oficinas en los países no resultaría idónea en el caso de los países africanos, que tenían necesidades urgentes y apremiantes de asistencia y apoyo.</p> <p>➤ La FAO debería mantener y quizás aumentar el número de sus oficinas en los países de la región.</p> <p>➤ Las oficinas descentralizadas</p>	<p>incluido un inventario detallado de la estructura, la dotación de personal y la financiación actuales de las oficinas descentralizadas, y que considerara seriamente la posibilidad de establecer una presencia plena en algunos países de la región (especialmente en la subregión de Asia central) y de reforzar, al mismo tiempo, su presencia en algunos otros países mediante el nombramiento de Representantes Adjuntos de la FAO.</p>	<p>en su capital.</p>	

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO
Anexos

Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	Conferencia Regional para África	Conferencia Regional para Europa	Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	Conferencia Regional para el Cercano Oriente
<p>debían tomar en cuenta las contribuciones de los gobiernos al funcionamiento de las oficinas en los países y las oficinas subregionales y regionales.</p> <p>➤ Afirmó que, antes de adoptar decisiones sobre el proceso de descentralización que se basaran exclusivamente en criterios de ahorro y reducción de costos, era preciso evaluar el rendimiento efectivo de las oficinas descentralizadas, para lo cual debían cumplirse las condiciones que se derivaban de su nueva función.</p> <p>➤ Exhortó a tener en cuenta en el proceso de agilización todos los elementos que revestían interés para los objetivos de la Organización, más allá de la mera reducción de costos. Consideró fundamental que el planteamiento de flexibilidad se formulara y aclarara mejor a fin de</p>	<p>deberían fortalecerse mediante el aporte de recursos financieros y técnicos y a través de una capacitación más adecuada de su personal.</p> <p>➤ Los criterios de selección y nombramiento de los FAOR deberían ser objeto de revisión periódica en función de las necesidades cambiantes de los países.</p> <p>➤ A fin de evitar que los cargos de Representante de la FAO queden vacantes durante períodos prolongados, debería establecerse un plazo para que los Estados Miembros indiquen su opinión sobre las propuestas de nombramiento que formula el Director General.</p>			

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO
Anexos

Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	Conferencia Regional para África	Conferencia Regional para Europa	Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	Conferencia Regional para el Cercano Oriente
<p>determinar el tamaño y la composición de las oficinas descentralizadas, y defendió la presencia de la FAO en los países siempre que fuera necesaria y la solicitara el Gobierno del país en cuestión.</p> <p>➤ Consideró pertinente que se evaluara más a fondo la opción de compartir oficinas con otros programas y organismos, subrayando que la misma no debía afectar al mandato de la Organización ni a los programas aprobados por sus órganos rectores.</p>				
3. Estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas				
<p>➤ La Conferencia Regional entiende que la Oficina Subregional para América Central incluirá a México y se transformará en Oficina Subregional para Mesoamérica, y que Cuba y la República Dominicana participarán en las reuniones de esta subregión cuando lo consideren apropiado.</p>	-	<p>➤ Propuso que se preste adecuada atención a la posibilidad de fundir las dos oficinas (Oficina Regional para Europa y Asia Central, REU, y Oficina Subregional para Europa Central y Oriental, SEU) en Budapest para lograr mayor eficiencia y ahorro.</p>	<p>➤ Tomó nota del esquema general de la futura visión de la descentralización y pidió a la FAO que tuviera en cuenta, al elaborar en mayor detalle la visión, medidas adicionales para seguir incrementando la eficiencia y la productividad: i) reforzando en mayor grado la capacidad técnica de las</p>	<p>➤ Pidió que se reforzase la oficina regional para que pudiese responder mejor a las necesidades de los Estados Miembros.</p>

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO
Anexos

Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	Conferencia Regional para África	Conferencia Regional para Europa	Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	Conferencia Regional para el Cercano Oriente
Asimismo la Conferencia Regional entiende que la Oficina Regional en Santiago de Chile contará con un solo equipo multidisciplinario, al que se incorporará el equipo multidisciplinario para América del Sur. Se revisarán las funciones del Representante Regional Adjunto, a las que se añadirá únicamente la de Representante de la FAO en Chile.			<p>oficinas descentralizadas y, en particular, velando por la provisión de apoyo técnico adecuado a las oficinas en los países; ii) mejorando la capacidad de las oficinas descentralizadas para responder de modo oportuno a las emergencias y catástrofes y de ocuparse de las cuestiones relativas a la inversión; iii) poniendo en práctica políticas de movilidad y rotación del personal; iv) creando una red de oficinas descentralizadas con vínculos efectivos dentro de la Organización, así como con los gobiernos interesados, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y los asociados para el desarrollo.</p> <p>➤ Recalcó la importancia de mantener vínculos efectivos entre las oficinas descentralizadas y el personal en la Sede.</p>	

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO Anexos

Documento adjunto 2 – Los papeles, mandatos y funciones de las oficinas regionales, subregionales y en los países

A continuación se resumen las responsabilidades de las oficinas descentralizadas ejercidas en el contexto general de los objetivos estratégicos de la Organización, el Plan a plazo medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP).

Oficinas regionales

Las oficinas regionales, bajo la dirección general del Subdirector General y Representante Regional (ADG/RR), son responsables de la planificación, la ejecución y el seguimiento de la respuesta de la FAO a las prioridades regionales de sus Estados Miembros, así como de la presentación de informes al respecto. Además, se encargan de movilizar los recursos de la FAO, de sus socios y sus Estados Miembros en apoyo de las actividades que emanan de las prioridades regionales y del fomento de la capacidad en la región. Aportan perspectivas regionales y lecciones aprendidas a partir de experiencias regionales a la toma de decisiones institucional y, en estrecha colaboración con los departamentos y divisiones pertinentes de la Sede, ofrecen orientaciones sobre las políticas y normas institucionales, además de garantizar su cumplimiento en sus regiones respectivas. Las oficinas y los proyectos regionales ofrecen apoyo en ámbitos técnicos en el amplio contexto del refuerzo de los socios nacionales, subregionales y regionales para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

El ADG/RR es el supervisor directo del personal de las oficinas regionales, de los coordinadores subregionales (CSR) y de los Representantes de la FAO. Preside, asimismo, el equipo de gestión regional, formado por oficiales técnicos regionales, CSR y el personal superior de proyectos del ámbito regional, equipo encargado de abordar cuestiones comunes relativas a la gestión o el programa. Los ADG/RR lideran el proceso de programación y presupuestación regional de acuerdo con las directrices de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), así como la organización de las conferencias regionales con el respaldo de la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD).

Oficinas subregionales/equipos multidisciplinarios

Las oficinas subregionales/equipos multidisciplinarios (OSR/EM) trabajan bajo la dirección de los ADG/RR y son responsables de la planificación, la ejecución y el seguimiento de la respuesta de la FAO a las prioridades subregionales de sus Estados Miembros, así como de la presentación de informes sobre ella, y prestan apoyo técnico a los Representantes de la FAO. Movilizan los conocimientos y otros recursos de la FAO y sus socios en respaldo de las prioridades subregionales y el fomento de la capacidad en la subregión. Con las orientaciones de las oficinas regionales, aportan perspectivas subregionales y lecciones aprendidas a los debates sobre políticas y normas institucionales, así como a otras cuestiones regionales o institucionales. Las OSR/EM son el primer punto de referencia de los Representantes de la FAO a la hora de solicitar asistencia técnica. En los

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO Anexos

casos en que las OSR/EM carecen de los conocimientos necesarios, facilitan la provisión de dichos conocimientos desde las oficinas regionales o la Sede.

Los CSR son los supervisores directos de todo el personal de las OSR (excepto los oficiales de información [CIO]). Ofrecen orientaciones al personal en materia de políticas y normas institucionales, y garantizan su cumplimiento en sus respectivas regiones. Presiden los equipos subregionales de gestión, formados por el personal técnico de las OSR y los Representantes de la FAO y el personal superior de proyectos en la subregión y encargados de abordar cuestiones comunes sobre gestión y programas y de determinar las prioridades subregionales. Lideran, asimismo, la identificación de esferas subregionales de acción prioritaria y ofrecen contribuciones sobre las prioridades subregionales a los equipos de estrategia regional siguiendo los procedimientos pertinentes. La OSR y los proyectos subregionales cuyos responsables del presupuesto son los CSR proporcionan apoyo técnico, sobre políticas y sobre fomento de la capacidad principalmente en el plano nacional (mediante el Representante de la FAO) y subregional, pero también pueden respaldar el trabajo de la FAO en los ámbitos mundial y regional. Las oficinas y los proyectos subregionales ofrecen apoyo en ámbitos técnicos en el amplio contexto del refuerzo de los socios nacionales, subregionales y regionales para conseguir los objetivos estratégicos de la FAO.

Oficinas en los países

Las oficinas en los países trabajan bajo la dirección de los ADG/RR y, con el apoyo y la asistencia técnicos de las oficinas subregionales, las oficinas regionales y la Sede, son responsables de la planificación, la ejecución y el seguimiento de la respuesta de la FAO a las prioridades de sus Estados Miembros, así como de la presentación de informes al respecto. Además, se encargan de movilizar los recursos de la FAO y de sus asociados en apoyo de las actividades que emanan de las prioridades nacionales y del fomento de la capacidad nacional. Lideran la participación de la FAO en procesos nacionales a largo plazo dirigidos a mejorar la capacidad técnica o de otro tipo, por ejemplo en materia de políticas, ejecución, gestión de los conocimientos y alianzas, centrándose en el entorno propicio, las organizaciones y los individuos según sea necesario. Igualmente, lideran la ejecución de los programas de la FAO en los países y en favor de ellos. Representan a la FAO, la promocionan y establecen comunicaciones en su nombre ante los gobiernos anfitriones, el sistema de las Naciones Unidas en los países, las organizaciones nacionales, bilaterales e internacionales y los socios en el desarrollo presentes en sus respectivos países, los medios de comunicación nacionales y otros interesados. Aportan perspectivas nacionales a los debates sobre cuestiones subregionales, regionales o mundiales, ofrecen orientaciones sobre las políticas y normas institucionales y garantizan el cumplimiento de las mismas por parte del personal de la FAO en sus países de acreditación.

Los Representantes de la FAO son los responsables de crear un entorno propicio para las Representaciones de la FAO y para los supervisores directos de todo el personal de las oficinas en los países. Lideran la elaboración de los Marcos de programación por países para adecuar las actividades de desarrollo y de gestión del riesgo de catástrofes a las necesidades y prioridades de los países anfitriones y, además, movilizan recursos para el trabajo realizado por la FAO en cada país y en favor de ellos de acuerdo con las orientaciones pertinentes de la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS). Además, planifican el trabajo de acuerdo con las directrices de la OSP y presentan informes al respecto. Los Representantes de la FAO, en consulta con los oficiales técnicos

**Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la
FAO
Anexos**

principales pertinentes, supervisan al personal de los proyectos de desarrollo de cuyo presupuesto son responsables. Movilizan, asimismo, apoyo técnico para los proyectos, en calidad de primer punto de referencia, a partir de las OSR/EM o, si estas carecen de los conocimientos necesarios, de las oficinas regionales y la Sede. Igualmente, comunican las prioridades nacionales a los diversos procesos de programación de acuerdo con los procedimientos pertinentes de la OSP.