

**Memorando de los presidentes sobre la reunión conjunta del GT I y  
el GT III del CoC-EEI**

**Martes, 1.º de abril de 2008**

Vic Heard, Presidente del GT I, y Ramalingam Parasuram, Presidente del GT III

1) **Estructura organizativa de la Sede** (recomendaciones 6.6 - 6.18 de la EEI); véase el anexo I para la propuesta de la EEI y el II para estructura actual: algunos miembros apoyaron plenamente las propuestas de la EEI, mientras que otros estimaron que era necesaria una mayor reflexión a la espera de propuestas detalladas de la Administración (subrayando que la estructura organizativa era básicamente una función de la Administración, correspondiendo a los órganos rectores la determinación de los principios subyacentes). Todos los miembros se declararon de acuerdo con los siguientes principios propuestos en la EEI para una estructura organizativa reforzada de la FAO:

- a) asegurar un ámbito de control manejable en el número de informes a cada administrador a todos los niveles, incluido el del Director General;
- b) medidas organizativas para reducir la tendencia de la FAO al trabajo en silos, como las siguientes:
  - i) fusión de unidades a todos los niveles con el fin de reducir la fragmentación y los costos de los puestos de nivel superior;
  - ii) dotación de presupuestos a nivel de la Administración superior para facilitar el trabajo entre unidades y entre departamentos;
- c) mejor integración de las oficinas de la Sede y de las oficinas descentralizadas, incluyendo la representación de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones por la Administración superior;
- d) mayor flexibilidad en la estructura de las unidades, dependiendo de las funciones y del tamaño;
- e) supresión de estratos – reducción de los puestos de nivel superior en los grados D1 y D2 con la introducción de la doble clasificación de los puestos;
- f) rendiciones de cuentas más claras con las necesarias delegaciones de autoridad en el marco de unas políticas claras, promoviendo la gestión basada en resultados (y reduciendo la duplicación de funciones, incluido con el Gabinete); la Administración precisó también que el principio de la delegación de autoridad podría seguir preservándose aunque no todos los Departamentos tuviesen una estructura por divisiones;
- g) la consecución de ahorros en los costos.

2) Los miembros tomaron nota de la coincidencia general de la Administración con los principios propuestos por la EEI. Además, la Administración indicó que algunas medidas para la supresión progresiva de estratos ya se estaban aplicando mediante la eliminación de algunos puestos de grado D1. Los miembros también tomaron nota de que, en los debates anteriores celebrados en los grupos de trabajo, el concepto de la EEI de una Oficina de Estrategia, Recursos y Planificación fusionada, destinada a integrar la elaboración de estrategias, la planificación de programas y la movilización de recursos para la Organización en su conjunto, había recibido una buena acogida, mientras que los miembros habían tenido reservas sobre la creación de un Departamento de Ganadería separado (se había estado de acuerdo en que la ganadería merecía una mayor prioridad y atención, pero se estimaba que separarla de los cultivos en otro departamento incrementaría los silos técnicos en lugar de reducirlos).

Con respecto a las propuestas específicas de la EEI:

- a) Dos nuevos Directores Generales Adjuntos a fin de integrar la labor de los departamentos técnicos, de las oficinas descentralizadas y la labor de campo: varios grupos de miembros se declararon favorables a la propuesta de la EEI, señalando que las repercusiones en cuanto al costo eran limitadas, ya que quedaba contrarrestada gracias a la disminución en el número de Subdirectores Generales, liberaría al Director General a fin de que este se concentrara en las cuestiones de políticas y estrategia y en la comunicación de los mensajes de las políticas de la Organización. En su opinión, aseguraría también la mejor integración de la labor de la Organización y la representación más plena de las oficinas descentralizadas en la adopción de decisiones. Otros miembros tenían la preocupación de que ello supusiera un estrato adicional y constituyera algún costo adicional. En su opinión, el resultado podría ser que dos nuevos silos separaran los departamentos técnicos centralizados y las oficinas descentralizadas (aunque también se señaló que esto no sucedería necesariamente si se reforzaban las líneas de comunicación horizontales con los departamentos técnicos). Los miembros estimaban que si debían existir dos Directores Generales Adjuntos más, en los criterios de nombramiento debería reflejarse el equilibrio geográfico, además de los otros criterios generales;
  - b) hubo acuerdo general con la idea de que el Director General Adjunto pase a ser designado claramente como Oficial Principal de Funcionamiento con la tarea de supervisar y coordinar la labor diaria de la Organización, observando algunos que, con esta responsabilidad, el nombramiento debería producirse claramente sobre la base de la competencia y no por criterios políticos;
  - c) la dualidad de grados de puestos D2 y D1, y de puestos D1 y P5 tuvo aceptación general y la Administración estuvo de acuerdo en que era realizable;
  - d) si bien algunos miembros hablaron a favor de un departamento separado de ganadería, en la reunión se volvió a confirmar el anterior debate en el sentido de que un nuevo departamento de ganadería no resultaría deseable;
  - e) un miembro opinó que las dos oficinas fusionadas propuestas por la EEI (i. para estrategia, recursos y planificación, y ii. para comunicaciones institucionales y relaciones interinstitucionales e intergubernamentales) deberían crearse, pero deberían quedar bajo la dirección de un D2 y no de un Subdirector General).
- 3) Este elemento será nuevamente examinado en la reunión conjunta de los grupos de trabajo I y III, prevista para el 5 de mayo. En tal ocasión, se pidió a la Administración que facilitara:
- a) información sobre las ventajas de la última ronda de reforma organizativa iniciada en el bienio 2006-07;
  - b) propuestas de la Administración para nuevas reformas, teniendo plenamente en cuenta los principios de la EEI para la reforma anteriormente acordados y las propuestas de cambios de la EEI;
  - c) ahorros y costos indicativos, incluyendo, si bien por separado, los costos de transición dependientes de la velocidad a la que se emprende el cambio.

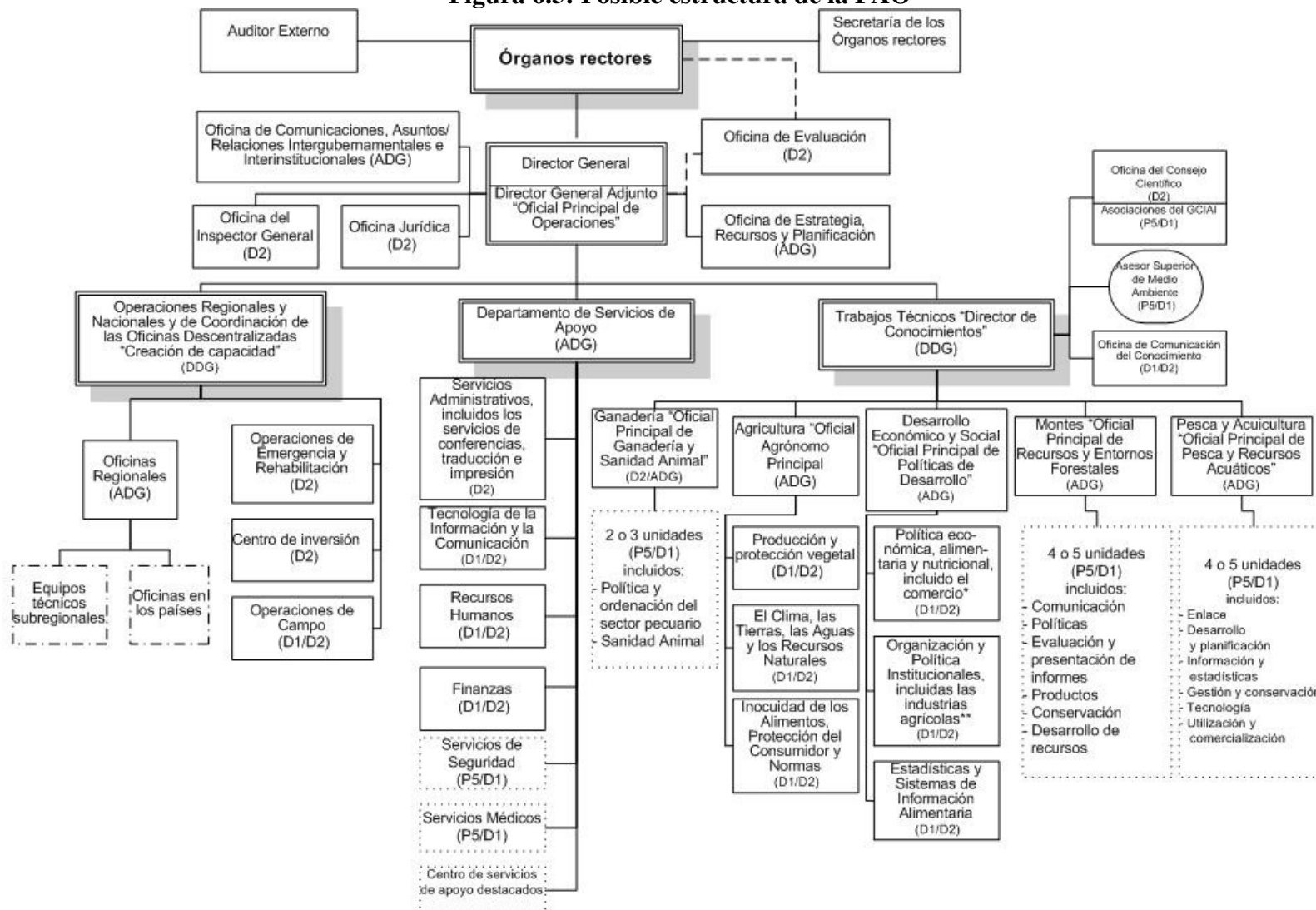
4) **Estrategia de alianzas** (recomendación 5.1 de la EEI): hubo un gran apoyo para las recomendaciones de la EEI en este terreno. Los miembros eran favorables al planteamiento expuesto por la Administración y esperaban con interés recibir el resumen de la estrategia que la Administración proporcionará en junio. Además, los miembros:

- a) reiteraron la importancia de que se incremente la colaboración entre los organismos con sede en Roma, si bien estaban satisfechos por los progresos en determinados campos, como la colaboración entre el FIDA y el Centro de Inversiones, y la colaboración con el FIDA en finanzas rurales y desarrollo de los agronegocios, los miembros lamentaron la ausencia de un progreso general entre las tres organizaciones, incluido por lo que se refiere a los servicios administrativos comunes. también se reconoció que los miembros debían ser activos en lo que se refiere a esta cuestión en los órganos rectores de las tres organizaciones;
- b) destacaron la importancia que revestían las asociaciones eficaces a nivel regional y nacional (una esfera que la EEI estimó deficiente) y señaló que la EEI hacía hincapié en la colaboración con la familia de las Naciones Unidas, y en particular el FIDA, y también con las organizaciones regionales, como el IICA, a nivel nacional. Sin embargo, el planteamiento expuesto por la Administración no incluía la explicación del modo como la FAO prevé establecer asociaciones a nivel nacional;
- c) acogió favorablemente las alianzas con el sector privado, aunque algunos miembros subrayaron que dichas alianzas debían seleccionarse cuidadosamente, salvaguardando la reputación de imparcialidad de la FAO.

5) La Administración pondrá a disposición un informe sobre la FAO y los proyectos piloto de “Unidad de acción” de las Naciones Unidas en la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas en mayo. También se discutió la posibilidad de formar un Grupo de amigos de la unidad de acción en las Naciones Unidas.

# Anexo 1 – Estructura organizativa propuesta por la EEI

## Figura 6.5: Posible estructura de la FAO



**Notas:**

\*: Economía, alimentación, nutrición y políticas comerciales, incluida la TCA en la Sede.

\*\* : Género, extensión, capacitación, empleo, investigación (políticas e instituciones), tenencia de tierras, industrias agrícolas (incluida la comercialización) y finanzas rurales.

.... : Los recuadros de puntos representan unidades.

\_\_\_ : Los recuadros de líneas representan divisiones u oficinas.

## Anexo 2 – Estructura organizativa actual de la FAO en la Sede

				Oficina del Inspector General (AUD)	Oficina del Director General Director General Director General Adjunto		Oficina Jurídica (LEG)
				Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los ODM (UNC)	Gabinete del Director General		Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación (PBE)
					Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD)		
<b>AG</b> Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor <i>Centro de Gestión de Crisis</i>	<b>FO</b> Departamento Forestal	<b>FI</b> Departamento de Pesca y Acuicultura	<b>NR</b> Departamento de Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente <i>Secretaría del Consejo Científico del GCIAI</i>	<b>ES</b> Departamento de Desarrollo Económico y Social	<b>TC</b> Departamento de Cooperación Técnica	<b>KC</b> Departamento de Conocimiento y Comunicación <i>Alianza Internacional contra el Hambre (AICH)</i>	<b>AF</b> Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos <i>- Centro de Servicios Compartidos - Servicio Médico - Servicio de Seguridad</i>
División de Producción y Sanidad Animal ( <b>AGA</b> )	División de Economía y Política Forestal, ( <b>FOE</b> )	División de Economía y Política Pesquera y de la Acuicultura ( <b>FIE</b> )	División de Tierras y Aguas ( <b>NRL</b> )	División de Género, Equidad y Empleo Rural ( <b>ESW</b> )	División de Asistencia para las Políticas y Movilización de Recursos ( <b>TCA</b> )	División de Tecnología de la Información ( <b>KCT</b> )	División de Finanzas ( <b>AFF</b> )
División de Producción y Protección Vegetal, ( <b>AGP</b> )	División de Ordenación Forestal ( <b>FOM</b> )	División de Ordenación de la Pesca y la Acuicultura ( <b>FIM</b> )	División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía ( <b>NRC</b> )	División de Economía del Desarrollo Agrícola ( <b>ESA</b> )	División del Centro de Inversiones ( <b>TCI</b> )	División de Intercambio de conocimientos y creación de capacidad ( <b>KCE</b> )	División de Gestión de Recursos Humanos ( <b>AFH</b> )
División de Nutrición y Protección del Consumidor ( <b>AGN</b> )	División de Productos e Industrias Forestales ( <b>FOI</b> )	División de Productos e Industrias de la Pesca ( <b>FII</b> )	División de Investigación y Extensión ( <b>NRR</b> )	División de Comercio y Mercados ( <b>EST</b> )	División de Operaciones de Campo ( <b>TCO</b> )	División de Comunicación ( <b>KCI</b> )	División de Servicios Administrativos ( <b>AFS</b> )
División de Infraestructura Rural y Agroindustrias ( <b>AGS</b> )				División de Estadística ( <b>ESS</b> )	División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación ( <b>TCE</b> )	División de Asuntos de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo ( <b>KCC</b> )	
División Mixta FAO/OIEA ( <b>AGE</b> )							

### **Anexo 3: Alianzas - exposición de la Administración**

La Administración de la FAO apoya la aplicación de la recomendación 5.1 de la EEI a través de:

- a) la elaboración de una estrategia de alianzas de toda la institución;
- b) la creación de una cultura de alianzas más fuerte;
- c) el impulso de un planteamiento más estratégico y menos fragmentado ante las alianzas.

Nueva estrategia (ya se está desarrollando la labor preparatoria)

- La estrategia de toda la organización ofrecerá una orientación y un apoyo generales para las alianzas a todos los niveles
- Una preocupación que debe abordarse es la conclusión de la EEI según la cual las alianzas de la FAO a nivel nacional son especialmente deficientes

Principales elementos

- definición de principios rectores, objetivos y ámbito
- tomar buena nota de las enseñanzas adquiridas, de los éxitos y de las dificultades
- proyecto de plan de acción para la ejecución

Objetivos de la estrategia

- Reforzar la capacidad de la FAO para alcanzar los resultados deseados e intensificar su repercusión en la esfera de su mandato
- Permitir unos planteamientos más horizontales, multidisciplinarios e integrados ante los desafíos complejos y multidimensionales del desarrollo

Principios rectores

- El cumplimiento del mandato de la FAO depende de su capacidad de alianza
- Las alianzas no son un fin en sí mismas, sino un medio para alcanzar más eficacia
- El planteamiento de la FAO ante las alianzas se basa en los resultados
- La FAO se centra en su ventaja comparativa
- La FAO es proactiva en el aprendizaje a partir de sus experiencias en las alianzas

Razones para establecer alianzas

- La FAO forma alianzas con otros para fortalecer su función de gobernanza mundial
- Las alianzas intensifican la calidad técnica del rendimiento de la FAO y añaden valor a su labor
- Las alianzas aumentan la colaboración horizontal (p. ej.: actividades de programación, financiación, promoción)
- Las alianzas aumentan la capacidad de llegar a los usuarios finales de los servicios de la FAO

¿Por qué aliarse con la FAO?

- La FAO es un foro neutral
- Función de puesta en común del saber y de los conocimientos técnicos

Cómo asegurar la aplicación

- Cambio de la cultura
- Incentivos
- Cambio de las políticas y de la práctica
- Analizar las repercusiones en recursos
- Asignar responsabilidades
- Presentar informes sobre la marcha de los trabajos, etc.

Perspectivas futuras

- Para finales de junio de 2008 completar la labor preparatoria a fin de desarrollar una nueva estrategia
- Necesidad de consultas y contribuciones internas, aprovechando la Evaluación de las asociaciones y alianzas de 2005
- La Oficina de Coordinación y Seguimiento de los ODM dependerá del apoyo y las contribuciones de todos los sectores de la FAO.