

**Memorando del Presidente sobre la octava reunión del Grupo de trabajo III
del CoC-EEI**

Martes 6 de mayo de 2008

Ramalingam Parasuram, Presidente

Estructura organizativa de la FAO

1) **Estructura de la Sede de la FAO:** Los miembros reafirmaron su acuerdo general con los principios expuestos en el informe sobre la EEI respecto de la reestructuración de la Sede y recordaron sus conclusiones previas, que se enumeran a continuación.

- a) Un ámbito de control manejable del número de informes destinados a los directores en todos los niveles, incluido el Director General.
- b) La conversión del puesto de Director General Adjunto (DDG) en Responsable de Operaciones, con la tarea de supervisar y coordinar la labor diaria de la Organización.
- c) La agrupación de unidades en todos los niveles con el fin de reducir la fragmentación y los costos de los puestos de nivel superior, así como la tendencia de la FAO a compartimentar el trabajo.
- d) La asignación de partidas presupuestarias a los administradores superiores para facilitar el trabajo entre unidades y entre departamentos.
- e) La mejor integración de las oficinas de la Sede y las oficinas descentralizadas, con representación de las segundas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior.
- f) La flexibilidad de la estructura de las unidades dependiendo de las funciones y el tamaño, pues se observó que no todos los departamentos debían estructurarse en divisiones ni todas las divisiones debían estructurarse en servicios.
- g) La eliminación de estratos directivos y consiguiente reducción del número de puestos de categoría superior (tanto D-1 como D-2), así como la introducción de un sistema de clasificación doble de los puestos que incluya las categorías de D-1/D-2 y de P-5/D-1.
- h) La promoción de la gestión en función de los resultados, con marcos claros de adopción de medidas y delegación y responsabilidad para la Administración en el contexto de los marcos y las directrices sobre políticas.
- i) La realización de ahorros a medio plazo.
- j) El acuerdo general sobre la creación de una Oficina de Estrategia, Recursos y Planificación unificada para integrar la elaboración de estrategias, la planificación de programas y la movilización de recursos en general.
- k) Una mayor prioridad y atención para la ganadería; no debería haber un departamento de ganadería separado, sino que debería asegurarse una labor adecuada en el sector entre las divisiones y los departamentos correspondientes.
- l) El establecimiento de oficinas de coordinación unificadas respecto de: i) la elaboración y ejecución de la estrategia, el programa y el presupuesto, así como la movilización de recursos; ii) las comunicaciones y los asuntos intergubernamentales e interinstitucionales.

2) Los miembros que intervinieron defendieron resueltamente la idea de incorporar las cuestiones intersectoriales a la corriente general en mucha mayor medida y establecer unidades de coordinación relativamente pequeñas dotadas de fondos de catalización a tal efecto. Por lo tanto, apoyaron la idea propuesta como resultado de la EEI de cuatro departamentos técnicos principales y de no tener un departamento separado encargado de los recursos naturales y el cambio climático. Asimismo se opusieron a la idea de que hubiera una

división separada para la gestión de los conocimientos o la creación de capacidad. Hicieron hincapié en que la ventaja de la FAO consistía en aunar todas las disciplinas técnicas y movilizar todas las unidades y en que la existencia de divisiones o departamentos separados que potencian sus propias capacidades separadas no favorecía ese objetivo. De manera análoga, las unidades separadas eran menos eficaces con vistas a establecer una relación entre los problemas y la agricultura y las poblaciones rurales, que constituían el mandato de la FAO. La Administración opinó que las propuestas derivadas de la EEI parecían no ser coherentes con el grado efectivo de incorporación de las cuestiones intersectoriales a la corriente general en la FAO y su probable prioridad para la Organización, dado que algunas cuestiones intersectoriales se asignarían a pequeñas unidades de coordinación responsables ante los directores generales adjuntos (por ejemplo, la creación de capacidad y la gestión de los conocimientos y el medio ambiente), mientras que de otras cuestiones se ocuparían ciertas divisiones de los departamentos técnicos conjuntamente con otros programas (por ejemplo, el clima y las cuestiones de género).

3) Varios grupos de miembros apoyaron la propuesta de crear dos nuevos puestos de director general adjunto para liberar al Director General, a fin de que éste se pueda concentrar en cuestiones de políticas y estrategia y en la comunicación de los mensajes de tipo normativo. De esta forma se aseguraría una mejor integración de la labor y la representación más plena de las oficinas descentralizadas. La disminución del número de subdirectores generales (ADG) compensaría las consecuencias relativas a los costos. Otros grupos de miembros apoyaron que hubiera un director general adjunto más, encargado de la incorporación general de las cuestiones intersectoriales y la coordinación de los departamentos técnicos. Consideraron que un subdirector general podría ocuparse del enlace y la coordinación entre la Sede y las oficinas descentralizadas y dirigir a un tiempo el Departamento de Cooperación Técnica, proporcionando servicios sobre el terreno de apoyo para el desarrollo. De este modo se evitaría también que hubiera un coordinador destinado en la Sede de categoría superior a los subdirectores generales regionales, cuyas atribuciones deberían reforzarse (en cambio otros consideraron que la presente posición de Director General Adjunto podría defender mejor sus intereses). Otros miembros expresaron su preocupación acerca de la introducción de un nuevo estrato, el costo adicional y la creación de dos compartimentos importantes con dos directores generales adjuntos adicionales. En el caso de que hubiera otros directores generales adjuntos, todos convinieron en que los criterios de selección deberían tener en cuenta principalmente la competencia, aunque en los nombramientos debería darse también la debida consideración al equilibrio geográfico.

4) Todos los miembros convinieron en que los recursos que se liberasen mediante el cambio organizativo deberían destinarse a mejorar la labor técnica de la Organización, incluido el apoyo a las labores sobre cuestiones intersectoriales.

5) Con respecto al calendario para el cambio organizativo, los miembros hicieron las siguientes observaciones:

- a) Cuanto más rápidamente se introdujeran cualesquiera cambios factibles, más altos serían los costos iniciales de redistribución y capacitación del personal, pero más rápidamente se obtendrían ahorros permanentes. Asimismo se observó que la FAO no disponía de un fondo de reserva para redistribución del personal. Una mayor flexibilidad para hacer frente a los desafíos del futuro era uno de los objetivos de la renovación de la FAO y sería deseable, como parte del proceso de renovación, establecer un fondo de ese tipo y velar por su reposición a largo plazo, tal vez

mediante la asignación de un porcentaje de los costos de personal. Para el futuro inmediato, no obstante, se precisaría financiación extrapresupuestaria.

- b) Las reorganizaciones tenían un costo por lo que se refería a la moral del personal y la ejecución de menos programas. Debía alcanzarse un equilibrio entre los costos de cambios de largo alcance y los desajustes a corto plazo.

6) **En conclusión:** Los miembros pidieron a la Administración que presentara urgentemente sus propuestas respecto de la reestructuración de la Sede, teniendo en cuenta las opiniones expresadas por los miembros. Las propuestas de la Administración deberían incluir estimaciones de los costos y los ahorros, así como sugerencias sobre los plazos para el cambio. Estas propuestas de la Administración serían la base para que el Grupo de trabajo siguiera examinando el tema y alcanzara conclusiones que informasen sus sugerencias al CoC-EEI.

7) **Estructura descentralizada de la FAO:** Los miembros reiteraron los puntos destacados en el debate anterior; a continuación se recapitulan las conclusiones en aras de la claridad. Los miembros manifestaron acuerdo general con las recomendaciones derivadas de la EEI, que se basaron en las recomendaciones formuladas como consecuencia de la evaluación previa de la descentralización de la FAO, y resaltaron la necesidad de una mayor descentralización de facultades. El Grupo de trabajo hizo hincapié en la importancia de que la FAO tuviera una presencia descentralizada fuerte para proporcionar servicios flexibles a los Miembros y crear un flujo eficaz de información en cuanto organización poseedora de saberes. Esta presencia debería adaptarse específicamente a las necesidades de los distintos países y regiones. No obstante, los miembros resaltaron que en la práctica la descentralización no debía ir más allá si no iba acompañada de recursos presupuestarios y no debía menoscabar la capacidad de la Sede. Una descentralización eficaz dependía de que las oficinas contasen con los recursos apropiados y no podía permitirse que siguiera habiendo un déficit estructural. Todos los miembros consideraron que la situación actual, con un presupuesto inadecuado para garantizar la dotación constante de personal en las oficinas en los países, era insostenible. Algunos miembros consideraron que las cada vez mejores comunicaciones hacían que cada vez fuera menos necesaria la existencia de una oficina plena de representación de la FAO en todos los países y que las posibilidades de acreditación múltiple iban en aumento. Algunos miembros opinaron también que además de los criterios técnicos que podían determinar la necesidad de una oficina, habría que tomar en consideración asimismo las dimensiones políticas y regionales.

8) Los miembros acogieron con agrado la decisión de la Administración de transferir a los Representantes Regionales (ADG) la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales. La Administración convino en que este cambio repercutiría en el modelo programático y en las consignaciones presupuestarias, ya que los departamentos técnicos dejarían de tener la responsabilidad principal por los presupuestos. Esta distribución del presupuesto ayudaría a las oficinas regionales a desempeñar sus responsabilidades ampliadas en materia de planificación y ejecución.

9) Se observó que la Administración había manifestado su acuerdo con la mayor parte de las recomendaciones derivadas de la EEI y había descrito los progresos hechos desde 2005 en varias esferas. En consecuencia, los miembros insistieron en la plena aplicación del principio de subsidiariedad y la devolución efectiva de facultades a los niveles regional, subregional y nacional. Además:

- a) Resaltaron la importancia de integrar plenamente las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones de la FAO.
- b) Acogieron con satisfacción el acuerdo de la Administración a seguir estudiando la posibilidad de establecer representaciones conjuntas con los demás organismos con sede en Roma, en el contexto del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) u otras organizaciones regionales, según conviniera, y destacaron las posibilidades de establecer representaciones plenamente conjuntas; al respecto, observaron que esta medida podría aumentar la eficacia y no era únicamente una cuestión de costos.
- c) Hicieron hincapié en el máximo uso de expertos nacionales. A este respecto, la Administración indicó que todo el personal que se contrataba en las oficinas en los países, excepto el Representante de la FAO (FAOR) en el país, eran nacionales del país anfitrión, a fin de reducir los costos y aprovechar la experiencia y los conocimientos nacionales. También se observó que muchos países proporcionaban apoyo a las representaciones de la FAO, en forma de locales de oficinas y personal.
- d) En relación con las oficinas subregionales, observaron que estaban destinadas a funcionar como centros técnicos de pericia profesional más que como un estrato administrativo. Los miembros de América Latina y el Caribe no respaldaron el cierre de las oficinas en los países y su sustitución por oficinas subregionales adicionales. En Asia, los miembros se mostraron partidarios de reforzar el funcionamiento de la oficina regional existente en lugar de crear oficinas subregionales suplementarias en la región. Los representantes de la región del Cercano Oriente señalaron que debería reforzarse la oficina regional y aclararse su cobertura.
- e) Resaltaron la importancia de que las oficinas regionales proporcionasen una secretaría eficaz para las conferencias regionales, mantuvieran estrechas consultas con los Miembros y siguieran los resultados de las conferencias.

10) Los miembros convinieron en que los FAOR en los países rindieran cuentas en primer lugar a un subdirector general y en que este debería ser probablemente el Representante Regional. Los miembros señalaron que los FAOR tenían una matriz de líneas de rendición de cuentas, en función de los diferentes aspectos de su labor, al Departamento de Cooperación Técnica, los departamentos técnicos, etc., pero que no debería confundirse este hecho con su informe principal (al funcionario de categoría superior ante el que son responsables desde el punto de vista operacional). En su respuesta, la Administración expresó sus reservas a este respecto y opinó que deberían seguir rindiendo cuentas al Director General por conducto de una unidad de coordinación.

11) Los miembros hicieron hincapié en que el nombramiento y la evaluación de los FAOR deberían basarse en criterios profesionales, ser transparentes y seguir el mismo sistema que el aplicado al resto del personal. Los FAOR eran el punto vital de interacción entre los países y la Organización. Los criterios de selección y contratación deberían ser claros y el proceso plenamente transparente. Era esencial que los FAOR tuvieran un buen conocimiento de la Organización y de las cuestiones importantes en los países en los que hubieran de prestar servicio. Debe haber un sistema de evaluación de los FAOR basado en los resultados y criterios de referencia para la evaluación general de la eficacia de las oficinas descentralizadas. Se convino en que debía velarse por la coordinación para garantizar que los FAOR y el personal de las oficinas en los países fueran nombrados, evaluados y trasladados aplicando los mismos criterios, pero varios miembros señalaron que de hecho así ocurría con todo el personal de la FAO y no únicamente con los FAOR (la Administración aclaró que en

su opinión la responsabilidad por el nombramiento y el traslado de los FAOR debería seguir correspondiendo al Director General).

12) **En conclusión:** Los miembros acogieron con agrado la intención de la Administración de llevar a cabo un estudio amplio de las oficinas descentralizadas, en particular de las representaciones de la FAO. El Grupo de trabajo señaló su interés en examinar los resultados de dicho estudio, que deberían estar disponibles a tiempo para que el Grupo los considerase e hiciese propuestas al CoC-EEI con vistas a su incorporación en el Plan inmediato de acción.