

**Informe del Presidente al Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la EEI sobre  
los progresos realizados  
CoC-EEI – 15 de mayo de 2008  
Actualización de algunas secciones (9 de mayo de 2008)**

- 1) **Estructura y proceso del programa y del presupuesto para su examen por parte de los órganos rectores** (párrafo 25): En los Grupos de trabajo se ha llegado prácticamente a conclusiones definitivas con la Administración por lo que respecta a un ciclo revisado del programa y el presupuesto y al modelo de programa. Los detalles correspondientes se resumirán ahora en un proyecto de texto para su inclusión en el plan inmediato de acción.
  
- 2) **Estructura descentralizada de la FAO** (en sustitución de los párrafos 32-35): los miembros expresaron su coincidencia general con las recomendaciones de la EEI, que se basaban en las recomendaciones de la evaluación anterior relativa a la descentralización de la FAO y destacaron la necesidad de una mayor descentralización de la autoridad. El Grupo de trabajo destacó la importancia de que la FAO tuviese una fuerte presencia descentralizada para proporcionar servicios con flexibilidad a los Miembros y crear un flujo efectivo de información en tanto que organización portadora de saberes. Dicha presencia debería adaptarse específicamente a las necesidades de cada país y región. Sin embargo, los miembros pusieron de relieve que, en la práctica, la descentralización no debía seguir adelante sin los recursos presupuestarios de acompañamiento y no debía comprometer la capacidad de la Sede. Una descentralización eficaz dependía de unas oficinas con los recursos adecuados y no podía permitirse que continuara la situación de déficit estructural. Todos los miembros consideraron que era insostenible la actual situación de un presupuesto inadecuado para garantizar la dotación constante de personal de las Oficinas en los países. Algunos miembros estimaron que la mejora continua de las comunicaciones hacía menos necesario disponer de una oficina del Representante de la FAO en todos los países y estaban aumentando las posibilidades de acreditación múltiple. Algunos miembros también opinaban que, además de los criterios técnicos que podían determinar la necesidad de una oficina, también resultaría necesario tomar en consideración dimensiones regionales y políticas. Por tanto, los miembros acogieron positivamente la intención de la Administración de emprender un examen exhaustivo de las oficinas y esperaban con interés la discusión de los resultados de dicho examen, que debería incorporarse al plan inmediato de acción.
  
- 3) Los miembros acogieron con agrado la decisión de la Administración de transferir la línea primaria de rendición de cuentas para los oficiales técnicos de las oficinas regionales a los Representantes Regionales (ADG). La Administración aceptaba que este cambio tenía repercusiones para el modelo de programa y la asignación presupuestaria, ya que los departamentos técnicos dejarían de tener la responsabilidad primaria de los presupuestos. Esta asignación de presupuesto permitiría mejor que las oficinas regionales llevaran a cabo su planificación ampliada y cumplieran sus responsabilidades de ejecución.
  
- 4) Se señaló que la Administración había declarado su conformidad con la mayor parte de las recomendaciones de la EEI y había descrito los progresos realizados desde 2005 en algunas esferas. Por tanto, los miembros subrayaron la aplicación plena del principio de subsidiariedad y la delegación efectiva de autoridad a nivel regional, subregional y nacional, y también:
  - a) destacaron la importancia de una integración plena de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones de la FAO;

- b) acogieron con agrado el acuerdo de la Administración de continuar explorando la puesta en común de las representaciones con otros organismos basados en Roma, en el seno del sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, así como con el IICA u otras organizaciones regionales, en función de lo que resultara apropiado, y destacó el potencial de la representación conjunta plena, observando que esta era una medida que podría mejorar la eficacia y no era solo cuestión de costo;
- c) pusieron de relieve la utilización al máximo de los conocimientos técnicos nacionales. A este respecto, la Administración indicó que las oficinas en los países tienen solo personal nacional de los países anfitriones, con la excepción del Representante de la FAO en el país (FAOR), con el objeto de reducir costos y capitalizar las especializaciones y conocimientos técnicos nacionales. También se observó que muchos países están prestando apoyo a las representaciones de la FAO, también en cuanto a locales de oficina y personal;
- d) en relación con las oficinas subregionales, señalaron que dichas oficinas estaban destinadas a funcionar como centros técnicos de conocimientos profesionales, más que como un nivel de administración. 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 regionales del Cercano Oriente señalaron que debía reforzarse la Oficina Regional y aclararse su ámbito;
- e) destacaron la importancia de que las Oficinas Regionales proporcionaran una secretaría eficaz para las conferencias regionales, consultando estrechamente con los Miembros y realizando un seguimiento de los resultados de las conferencias.

5) Los miembros se declararon favorables a que los Representantes de la FAO en los países (FAOR) tuviesen su línea fundamental de notificación a nivel de Subdirector General (ADG) y que esta debería estar constituida probablemente por los Representantes Regionales. Los miembros observaron que los FAOR tenían líneas matrices de notificación para diferentes aspectos de su trabajo al Departamento de Cooperación Técnica, los departamentos técnicos, etc., pero que esto no debía confundirse con su vía de notificación primaria (el funcionario de categoría superior ante quien eran responsables desde el punto de vista operacional). La respuesta de la Administración manifestó reservas sobre este aspecto, opinando que deberían continuar presentando informes al Director General a través de una unidad de coordinación.

6) Los miembros subrayaron que los nombramientos y las evaluaciones de los FAOR debían ser profesionales, transparentes y seguir las mismas pautas que para el resto del personal. Los Representantes de la FAO 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 un Representante de la FAO tuviese un buen conocimiento de la Organización y de la temática del país en el que prestase servicio. Debe haber un sistema de evaluación basado en resultados para los Representantes de la FAO y criterios de referencia para la evaluación general de la eficacia de las oficinas descentralizadas; Se acordó que era necesario que hubiese una coordinación con el fin de asegurar que los FAOR y el personal de las oficinas en los países fuesen designados, evaluados y trasladados aplicando los mismos criterios, pero algunos miembros observaron que, de hecho, esto no sucedía para la totalidad del personal de la FAO y esta situación no era exclusiva de los FAOR. (La Administración aclaró que, en su opinión, la responsabilidad del nombramiento y el traslado de los FAOR debía corresponder al Director General).

7) **Estructura organizativa de la Sede** (subpárrafo adicional en el párrafo 36): los miembros que intervinieron apoyaron firmemente el concepto de una incorporación mucho mayor de las cuestiones intersectoriales y la existencia de unidades de coordinación relativamente pequeñas para que sirvieran de catalizadoras en el proceso. Por tanto, apoyaban el concepto de la EEI de cuatro departamentos técnicos principales y no de un departamento separado que se ocupe de recursos naturales y cambio climático. De modo similar, no apoyaban el concepto de una división separada para la gestión del conocimiento o la creación de capacidad. Destacaron que la fortaleza de la FAO consistía en reunir todas las disciplinas técnicas y en movilizar todas las unidades y que ello no se veía facilitado disponiendo de divisiones o departamentos separados creando sus propias capacidades separadas. Asimismo, las unidades separadas podrían no relacionar con tanta eficacia los temas con la agricultura y las poblaciones rurales, que eran el ámbito de competencia de la FAO. La Administración era de la opinión que las propuestas de la EEI parecían incongruentes con el alcance efectivo de la incorporación de las cuestiones intersectoriales en el seno de la FAO y su posible prioridad para la FAO, quedando algunas cuestiones intersectoriales para unidades de coordinación pequeñas dependientes de los Directores Generales Adjuntos (p. ej. la creación de capacidad y el entorno y la gestión del conocimiento) y otros campos asignados a divisiones dentro de los departamentos técnicos que desempeñaban esta función junto con otros programas (p. ej. clima y género).

8) (Sustitución del subpárrafo 36.1): varios grupos de miembros apoyaron la propuesta de dos nuevos Directores Generales Adjuntos (DDG) 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 las políticas de la Organización. 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 compensaría los costos adicionales que se podrían generar. Otros grupos de miembros apoyaban un DDG adicional encargado de la incorporación de las cuestiones intersectoriales y de la coordinación de los departamentos técnicos. Estos consideraban que un ADG podría encargarse del enlace en la Sede y de la coordinación para las oficinas descentralizadas a la vez que dirige el Departamento de Cooperación Técnica proporcionando servicios de apoyo al desarrollo sobre el terreno. Ello evitaría también que un coordinador basado en la Sede tuviese mayor categoría que los ADG regionales, quienes deberían disponer de autoridad (otros estimaban que el actual puesto de DDG podía actuar mejor como su valedor). Algunos miembros expresaron nuevamente su preocupación acerca de la introducción de un nuevo nivel, el costo adicional y la creación de dos silos importantes con dos nuevos Directores Generales Adjuntos. Todos estuvieron de acuerdo en que, si hay dos Directores Generales Adjuntos adicionales, los criterios de nombramiento deberían tener en cuenta principalmente la competencia, aunque también debería quedar reflejado el equilibrio geográfico.

9) **Cambio de la cultura en la Secretaría, incluyendo la actitud ante el riesgo** (sustitución parcial del párrafo 40 y nuevo párrafo sobre el cambio de la cultura)

10) Los miembros estuvieron en general de acuerdo con las propuestas presentadas por la Administración sobre la base de un informe de una empresa consultora en relación con un planteamiento para el cambio de la cultura. Muchos miembros destacaron la importancia de obtener visibilidad y el papel esencial de la comunicación. En particular, se observó que era necesario mejorar la comunicación entre la Administración de la FAO y su personal sobre el proceso de reforma. Varios miembros insistieron en la comunicación presencial además de la mejora de los instrumentos basados en la web. También se subrayó el compromiso que era

necesario que el Director General y otros miembros de la Administración superior mostraran al dirigir y demostrar el cambio de la cultura, así como la necesidad de un proceso de supervisión con el fin de evaluar el alcance del cambio de la cultura y las percepciones del personal. Los miembros pidieron ser informados sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de cambio de la cultura (se destacó que no deberían desviarse recursos del Programa Ordinario correspondientes a los programas técnicos y de desarrollo para financiar este ejercicio).

11) Los miembros se declararon conformes con la propuesta de crear un equipo del cambio, en un proceso conducido por el Director General Adjunto. También se mostraron de un acuerdo sobre lo siguiente: la necesidad de facilitación externa; que los miembros del equipo del cambio dispusieran de un tiempo específico para la tarea; la participación plena del personal de las oficinas descentralizadas en el equipo. Se instó a la Administración a proceder con rapidez para iniciar el proceso de cambio de la cultura. Al mismo tiempo, se reconoció que el proceso era a largo plazo y estaba basado en la participación y en la mejora de la comunicación en sentido horizontal y vertical. El cambio de cultura estaba estrechamente relacionado con las políticas relativas a recursos humanos y a una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e incentivos.

12) **Políticas y prácticas en materia de recursos humanos** (sustitución de los párrafos 45-46): Los miembros destacaron el valor de los recursos humanos de la FAO. Acogieron con agrado la estrategia presentada por la Administración, así como la presencia y contribución de los órganos representativos del personal para la discusión. La estrategia presentaba una visión que era necesario convertir ahora en un plan concreto de acción. Si bien los resultados del examen exhaustivo seguirán mejorando el plan, las mejoras inmediatas deberían avanzar en paralelo con dicho examen. Era necesario estimar ahora los costos del plan de acción y elaborar propuestas sobre la manera de afrontar cualquier costo adicional. En la elaboración del plan de acción debería hacerse mayor hincapié en los siguientes aspectos:

- a) una política efectiva para la representación geográfica y de género, particularmente por lo que toca a los países en desarrollo, que no debería, sin embargo, ir en detrimento de los criterios primarios de selección sobre la base del mérito;
- b) incremento de la capacitación del personal, también en técnicas de gestión;
- c) el establecimiento de una política de rotación con criterios claros (se observó que la Administración proponía que esta medida se basara en una política de incentivos);
- d) establecimiento de un sistema conjuntado y coherente para la contratación y el perfeccionamiento de jóvenes profesionales, particularmente los originarios de países en desarrollo. Este aspecto debía comprender el programa de becarios y exigía los recursos adecuados;
- e) descentralización y delegación de la adopción de decisiones en el contexto de políticas y requisitos claros;
- f) mayor delegación de autoridades desde la Oficina del Director General y desde la Administración superior (se acogió favorablemente el progreso reciente realizado a este respecto, a la vez que se instaba a nuevos avances);
- g) mayor publicidad de las vacantes de la FAO;
- h) más transparencia en la contratación de personal superior y FAOR;
- i) transparencia y políticas competitivas para la contratación de consultores con medidas destinadas a asegurar la atención al equilibrio geográfico y de género;
- j) racionalización del empleo de jubilados de la FAO, que no deberían utilizarse para colmar huecos a largo plazo en puestos vacantes como medida para el ahorro de

costos. También se expresaron preocupaciones por la utilización de jubilados de la FAO como asesores superiores;

- k) la pronta introducción de un sistema objetivo de evaluación del personal que vincule el rendimiento del personal con los objetivos organizativos, basado en metas realistas de rendimiento y en criterios objetivos de evaluación;
- l) introducción de mayor flexibilidad en las contrataciones mediante la dualidad de grados en los puestos;
- m) potenciar los sistemas de Oracle con el fin de i) facilitar la extracción y el análisis de datos y ii) para apoyar la gestión sustantiva de personal y no simplemente la tramitación de transacciones;
- n) era necesario que los órganos rectores participaran más en la supervisión de las políticas de recursos humanos a través del Comité de Finanzas;
- o) se necesitaba la intervención tanto de los órganos rectores como de la Administración para asegurar que también se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas.

13) Debería existir una presentación periódica de informes de la Administración a los órganos rectores sobre la elaboración y la aplicación del plan de recursos humanos a través del Comité de Finanzas.

14) **Evaluación** (sustituye los párrafos 49 y 50): los miembros estuvieron de acuerdo con la EEI en el sentido de que una evaluación fuerte era indispensable tanto para los órganos rectores como para la Administración superior y en que la realización de la evaluación debe ser receptiva, pero también independiente desde el punto de vista operacional, con respecto a ambos. La evaluación en la FAO ya era de nivel relativamente elevado y proporcionaba un fundamento fuerte para seguir avanzando. Las funciones de aprendizaje y rendición de cuentas de la evaluación eran esenciales tanto para los órganos rectores como para la Administración, así como para la confianza en la función de evaluación. La transparencia era importante, así como también lo era la claridad en los mecanismos institucionales. La política de evaluación, la estrategia y los mecanismos institucionales de la Organización debían incorporarse en una “Carta” que debía someterse a la aprobación de los órganos rectores. A partir de un acuerdo en gran medida con las opiniones de la Administración, los miembros también estimaban lo siguiente:

- a) la oficina de evaluación debía encontrarse dentro de la estructura de la secretaría de la FAO, como oficina aparte, presentando informes al Director General o al Director General Adjunto, así como a los órganos rectores a través del Comité del Programa. El Director General Adjunto debía seguir presidiendo el comité de evaluación interna con el fin de proporcionar asesoramiento al Director General y este comité también debía interactuar periódicamente con el Comité del Programa;
- b) el plan progresivo de evaluación debía ser objeto de aprobación por los órganos rectores, como ocurre en la actualidad, después de consultar con el comité de evaluación interna;
- c) el presupuesto del Programa Ordinario correspondiente a evaluación debía establecerse como una proporción de tal presupuesto y, una vez alcanzada una decisión sobre el mismo por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP, debería estar plenamente protegido y asignado a la oficina de evaluación. Debería asignarse una mayor proporción del presupuesto ordinario a la evaluación de lo que figura en la cuantía actual de tan solo algo más del 0,5 % y muchos miembros estimaban que debía crecer progresivamente hasta la cuantía del 1,0 % propuesta por la EEI. También se destacó que todos los donantes debían

- respetar la decisión del Consejo por la cual un mínimo de un 1 % de todos los fondos extrapresupuestarios debía asignarse para evaluación;
- d) el puesto de director de evaluación debía ser de grado D2, en línea con otras oficinas de evaluación en los organismos con sede en Roma y el puesto de Inspector General en la FAO. El proceso de selección y nombramiento debería ser profesional y transparente y se debería consultar plenamente a los órganos rectores durante el mismo. El director de evaluación debería ocupar el puesto por un plazo fijo con posibilidad de renovación por un máximo de un nuevo mandato, sin posibilidad inmediata de nuevo nombramiento en otro puesto de la FAO;
  - e) todos los nombramientos de personal y consultores para evaluación deberían seguir procedimientos transparentes y profesionales, siendo el primer criterio para ello la competencia técnica, pero prestando también atención al equilibrio regional y de género. El director de evaluación debería tener la responsabilidad principal para el nombramiento de personal de evaluación y la responsabilidad exclusiva para el nombramiento de consultores (la Administración informó a los miembros de que el personal y los consultores de evaluación deberían estar sometidos, por ejemplo, a consideraciones geográficas y de género, como sucedía en otros casos, y que el sistema de delegaciones ya estaba evolucionando en el sentido de transferir la atribución de la responsabilidad del nombramiento de personal y consultores a los Subdirectores Generales y jefes de oficinas independientes. En consecuencia, la Administración consideraba que no eran necesarios procedimientos especiales para la evaluación);
  - f) la garantía de calidad era muy importante y debería introducirse un mecanismo de evaluación por especialistas para el examen periódico de la función de evaluación;
  - g) deberían reforzarse aún más los procesos de seguimiento para la evaluación;
  - h) todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento deberían seguir siendo documentos públicos, a total disposición de todos los Miembros de la FAO. También se debería seguir insistiendo en los esfuerzos por debatir los documentos y llevarlos a la atención de todos los miembros de los órganos rectores interesados;
  - i) según la recomendación de la EEI, la oficina de evaluación debería tener una función institucionalizada de asesoramiento para la Administración con respecto a la gestión basada en resultados, la programación y la presupuestación, reforzando el ciclo de la retroalimentación y el aprendizaje;
  - j) la evaluación debería estar bien coordinada en el seno del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta el trabajo de la Dependencia Común de Inspección (DCI), y la oficina de evaluación de la FAO debería seguir colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG);
  - k) la oficina de evaluación debería seguir colaborando estrechamente con la Oficina del Inspector General y, cuando proceda, con el Auditor Externo, pero no se consideró que fuera apropiada una fusión de las dos oficinas.

15) **Auditoría** (adición al párrafo 51): se insistió en la importancia que revestía el hecho de que los órganos rectores recibieran los informes del Comité de Auditoría y de que pudieran comunicar con el mismo.

**16) Comités del Programa y de Finanzas** (adición al párrafo 56): los miembros convinieron en lo siguiente:

- a) deberían clarificarse en los Textos Fundamentales las funciones de los Comités del Programa y de Finanzas y, en el caso del Comité del Programa, esto comprendía la consideración de la labor de campo y descentralizada, las prioridades de la gobernanza mundial y la asociación y coordinación con otras organizaciones a efectos del trabajo técnico. el Comité de Finanzas debería abarcar todos los aspectos de administración, servicios y recursos humanos, así como las finanzas;
- b) debería exigirse en los Textos Fundamentales que los dos comités elaboraran recomendaciones para el Consejo acerca de las cuestiones objeto de su examen;
- c) los dos Comités no deberían decidir por votación, sino que deberían seguir buscando la decisión por consenso;
- d) no se deberían fusionar los dos Comités;
- e) los dos Comités deberían celebrar más reuniones conjuntas y la presidencia de estas debería corresponder al Presidente Independiente del Consejo, quien debería también asistir habitualmente a las reuniones de los Comités;
- f) los Presidentes deberían ser elegidos de manera independiente a título personal y no representar a una región o país en los dos Comités;
- g) el número de miembros de cada Comité debería incrementarse, además del Presidente, a ocho representantes de África, América Latina y el Caribe, Asia, y el Cercano Oriente y a cuatro representantes de Europa, América del Norte y el Pacífico Sudoccidental (1+8+4).

**17) Eficiencia y eficacia de los órganos de gobierno** (adición al párrafo 62):

- a) los miembros estuvieron de acuerdo en que el Consejo debía concentrarse más en la formulación de decisiones y recomendaciones. Muchos miembros apoyaban la propuesta de eliminar la redacción del informe completo del Consejo, concentrando la redacción en las decisiones que, de esta manera, pasarían a estar más claras. En su opinión, un documento como un memorando del presidente o un acta literal podía servir de constancia del debate sin exigir un grupo de redacción para ello, pero dicho grupo sería probablemente necesario para las decisiones;
- b) la mayoría de los miembros estimó que el Consejo debía elaborar un conjunto claro de recomendaciones a la Conferencia sobre la propuesta de Programa de Trabajo y Presupuesto que comprendiese la cuantía del presupuesto y que debería ser el Consejo el que transmitiese la propuesta a la Conferencia. Este procedimiento debería reflejarse en los Textos Fundamentales. En opinión de estos miembros, esta medida alentaría al Consejo a emprender unas negociaciones preparatorias serias antes de la Conferencia y podría reducir el tiempo que la Conferencia consumía en la decisión sobre el presupuesto a expensas de las materias agrícolas de alcance mundial. Al mismo tiempo, no supondría en modo alguno interferir en el mandato de la Conferencia a la hora de adoptar decisiones finales. Un miembro se reservó su posición sobre esta propuesta;
- c) se acordó que el Consejo y la Conferencia debían continuar buscando el consenso en la adopción de decisiones y que la votación debía constituir tan solo un último recurso. En el caso del Consejo, de no poder alcanzarse un consenso sobre las decisiones correspondientes a la Conferencia y de haber importantes opiniones minoritarias, estas últimas se remitirían normalmente a la Conferencia junto con las mayoritarias.