

**Memorando del Presidente sobre la cuarta reunión del Comité de la  
Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI)**

**Jueves 15 de mayo de 2008**

Mohammad Saeid Noori-Naeini, Presidente

**Informe del Presidente sobre los progresos realizados** (véase el Anexo 1)

1) Los miembros manifestaron satisfacción en general por el informe del Presidente sobre los progresos realizados, que, como se señaló, no constituía un informe del CoC-EEI ni de sus grupos de trabajo. Los miembros dispondrían de la oportunidad de considerar todas las conclusiones cuando examinaran el borrador de la sección sobre el Plan inmediato de acción en los grupos de trabajo y cuando considerasen el informe del CoC-EEI, incluido el proyecto de Plan inmediato de acción que se presentaría a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones. Los miembros hicieron abundantes comentarios sobre el informe; los comentarios se resumen en el Anexo 2. Entre los puntos principales expresados cabe mencionar los siguientes:

- a) Las **metas de los Estados Miembros** (párr. 15 del informe sobre los progresos realizados) seguían siendo válidas en principio pero muchos miembros opinaron que sería necesario seguir debatiendo su redacción, especialmente a la luz de las realidades cambiantes, como el aumento de los precios de los alimentos y el cambio climático, y de la necesidad de recoger la prioridad de la interrelación entre la superación del hambre y la pobreza y los medios de subsistencia.
- b) **Temas prioritarios:** Algunos miembros sugirieron que el nombre “tema prioritario” inducía a confusión, pues se trataba, según se había acordado, de “buques insignia”. Las prioridades de la Organización se reflejarían en los objetivos estratégicos, para los cuales se precisaba financiación estable con cargo al Programa Ordinario.
- c) **Ventaja comparativa:** Se observó que el término “ventaja comparativa” no siempre se entendía correctamente, ya que derivaba del campo de la economía y no era, en rigor, aplicable a una organización. Muchos miembros consideraron que el informe no transmitía claramente la necesidad de que la FAO concentrase su labor en las áreas en las que disfrutaba de una ventaja comparativa (punto fuerte), mientras que otros muchos miembros consideraron que si bien no deberían pasarse por alto los puntos fuertes comparativos, debería hacerse hincapié en el mandato de la Organización y las prioridades deberían establecerse, en primer lugar y sobre todo, en función de las necesidades de los Estados Miembros.
- d) **Examen exhaustivo y cambio de la cultura de la Secretaría:** Los miembros manifestaron satisfacción por el hecho de que se hubieran iniciado finalmente los trabajos relativos tanto al examen exhaustivo como al cambio de la cultura de la Secretaría.

**Informe del CoC-EEI a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones, con inclusión del Plan inmediato de acción** (véase el Anexo 3)

2) Se llegó a un acuerdo sobre la estructura propuesta del informe del CoC-EEI a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones, incluido el Plan inmediato de acción, que se ajustó a fin de reagrupar los temas con arreglo a las principales áreas especificadas en la resolución 5/2007 de la Conferencia. Los miembros hicieron hincapié en que el Plan inmediato de acción no debía ser excesivamente discursivo. Se acordó que la Secretaría, en estrecha colaboración con la Administración (que era responsable de los borradores de varias

importantes secciones), preparase un primer proyecto de Plan para el final de junio que se examinaría en primer lugar en los grupos de trabajo. Este proyecto incluiría las lagunas y en algunos casos podría incluir diversas alternativas respecto de las áreas sobre las que no se hubiera llegado a un consenso.

### **Programa para la finalización de la labor del CoC-EEI**

3) Se observó que el calendario para la finalización de la labor previsto en el programa del CoC-EEI había dejado de ser válido, en parte debido a la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial: los Desafíos del Cambio Climático y la Bioenergía. Los presidentes de los grupos de trabajo y la Mesa examinarían un programa revisado, que se publicaría a continuación. Los miembros acogieron con satisfacción las seguridades dadas por la Administración de que se adelantarían los trabajos en dos grandes áreas pendientes, en atención a las peticiones en ese sentido:

- a) los elementos del Marco estratégico y el Plan a plazo medio, incluidos los objetivos estratégicos y el marco de resultados;
- b) la estructura orgánica.

# **Anexo 1. Informe del Presidente al Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI) sobre los progresos realizados**

## **Mayo de 2008**

### Índice

<i>Preámbulo del Presidente: El desafío que tenemos ante nosotros</i> .....	3
Introducción .....	4
Progresos generales hasta la fecha .....	5
Pasos siguientes.....	6
Avance en la elaboración de conclusiones .....	7
Elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio.....	7
Examen de estrategias y programas .....	9
Estructura y proceso del programa y del presupuesto para su examen por parte de los órganos rectores .....	10
Movilización de recursos .....	10
Cuotas atrasadas y retrasos en los pagos .....	11
Cambio organizativo .....	11
Asociaciones.....	15
Cambio de la cultura de la Secretaría, incluido el planteamiento ante el riesgo.....	16
Administración, servicios de apoyo, recursos humanos y finanzas .....	16
Supervisión y aprendizaje institucional.....	18
Gobernanza mundial para la alimentación y la agricultura.....	20
Funciones y estructura de los órganos rectores .....	21
Eficiencia y eficacia de los órganos rectores y función del Presidente Independiente del Consejo.....	23
Nombramiento del Director General.....	25

### *Preámbulo del Presidente: El desafío que tenemos ante nosotros*

*Nosotros, los Miembros de la FAO, llevamos a cabo la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO con el objetivo común de lograr una mejor Organización al servicio de todos sus Miembros. Hemos avanzado pensando constantemente en esta meta y manteniendo el impulso, hecho que constituye un mérito destacable en muchos sentidos. No obstante, nos fijamos unos objetivos muy ambiciosos y estamos comprometidos a elaborar los principales elementos de un plan de acción para la “renovación de la FAO” antes del período extraordinario de sesiones de la Conferencia, que comenzará el 17 de noviembre de 2008. Esto significa que debemos completar nuestra labor en septiembre.*

*Ello solo podrá lograrse si redoblamos nuestros esfuerzos como Miembros y pedimos a la Administración su colaboración para avanzar codo a codo, precisamente en un momento en el que el mundo se enfrenta a grandes desafíos relativos a la alimentación y la agricultura. La FAO debe desempeñar su función central al abordar la actual crisis alimentaria y las medidas inmediatas necesarias para afrontar el problema del hambre, la respuesta al cambio climático y a las otras muchas amenazas y oportunidades tanto para la población del medio rural como para la alimentación y la agricultura. La aplicación temprana de medidas*

*necesita de la FAO, pero una acción duradera y eficaz en el futuro precisa de una FAO más fuerte. Si hemos de enfrentarnos a los constantes retos, debemos continuar con ímpetu el seguimiento de la EEI, a la vez que nos ocupamos de las cuestiones más inmediatas.*

*Expreso mi agradecimiento a todos ustedes por el esfuerzo realizado hasta la fecha mediante la participación activa en los grupos de trabajo, bajo la dirección sumamente eficiente de sus presidentes y vicepresidentes y con la ayuda de la Mesa y de la Secretaría.*

*Actualmente estamos pasando de la fase de comprensión de la EEI y ultimación de nuestro propio análisis a la fase de toma de decisiones. El CoC-EEI tiene que comenzar a tomar decisiones rigurosas. Para ello, necesitamos disposición constante para el diálogo constructivo y voluntad de avanzar. La Conferencia adoptará las decisiones finales sobre el Marco estratégico, el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) en 2009, pero en su próximo período extraordinario de sesiones decidirá el Plan inmediato de acción. Para todo ello se necesita una importante contribución de la Administración y de todos nosotros.*

## **Introducción**

1) En su 127.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2004, el Consejo decidió iniciar una Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO. Después de un proceso preparatorio por parte de los Miembros de la FAO en un grupo de trabajo entre períodos de sesiones, en 2005 la Conferencia de la FAO ratificó plenamente las decisiones del Consejo para iniciar la EEI lo antes posible. La EEI presentó su informe, que fue estudiado por un Grupo de amigos del Presidente, en preparación para los períodos de sesiones del Consejo y la Conferencia de noviembre de 2007. La Conferencia “*acogió unánimemente el informe de la Evaluación externa independiente de la FAO (EEI). La Conferencia compartió la opinión del Consejo según la cual la evaluación era la más detallada, exhaustiva, de mayor alcance y de mayor visión de futuro realizada en una organización de las Naciones Unidas. También estuvo de acuerdo con la opinión de que la EEI había cumplido plenamente con su mandato. La evaluación había adoptado una metodología sólida, que había permitido consultar los puntos de vista de las principales partes interesadas. La Conferencia acogió la respuesta “en principio” de la Administración. En particular, apreció la declaración de la Administración ante la Conferencia de apoyo a la aplicación de la “reforma con crecimiento” de la EEI y la determinación de la Administración de iniciar de inmediato las reformas y mejoras, en consonancia con las recomendaciones de la EEI que se inscribían en el marco de la potestad efectiva del Director General y no entrañaban costos añadidos*” (para el presupuesto del Programa Ordinario).

2) Además, la Conferencia aprobó de forma unánime la resolución 5/2007, relativa al seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO (véase el Anexo II), en la que estableció el CoC-EEI y determinó su mandato; en ese sentido, declaró que “*sin perjuicio de las funciones estatutarias de los comités permanentes del Consejo, el Comité desempeñará las siguientes funciones:*

- a) *hacer a la Conferencia propuestas relativas al plan de acción inmediata...;*
- b) *mantener constantemente en examen la aplicación (y comunicar sus opiniones al respecto) de todas las medidas, incluidas las comprendidas en la categoría de “logros rápidos”, que ejecute el Director General, relativas a las esferas del seguimiento de la EEI que sean fundamentalmente de su competencia, reconociendo que algunas medidas están sujetas a la asignación de los recursos presupuestarios necesarios.*

3) *Con objeto de mantener el impulso necesario a fin de alcanzar un acuerdo sobre un plan de acción inmediata para la reforma con crecimiento de la FAO, pedir al Comité de la Conferencia que inicie su trabajo en diciembre de 2007 y que establezca sus métodos de trabajo, el calendario indicativo de su labor y los plazos para los resultados que debe conseguir antes del final de enero de 2008. Considerando que el período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO debería celebrarse a más tardar en noviembre de 2008, la Conferencia pide al Comité que presente un informe el 1.º de mayo de 2008 y su informe definitivo antes del final de septiembre de 2008 y que dedique sin tardanza atención a:*

- a) *un examen detallado del informe sobre la EEI, incluidas cada una de las recomendaciones en él contenidas, con objeto de formular conclusiones preliminares para guiar el resto del trabajo del Comité;*
- b) *la determinación de las necesidades de información para la adopción de decisiones, incluidas las necesidades de la Secretaría para poder ayudar a los órganos rectores a llegar a conclusiones sobre cada una de las esferas mencionadas [anteriormente];*
- c) *la provisión de orientación para: la redacción de las reformas del sistema de gobierno que puedan acordarse y que deban ser consideradas por el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM), los estudios detallados que puedan ser necesarios, y todo ajuste inmediato propuesto en esferas tales como el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2009, la administración, los recursos humanos y la estructura orgánica;*
- d) *un acuerdo sobre los elementos principales de un marco estratégico y un plan a plazo medio, la preparación de propuestas relativas al seguimiento ulterior que deba llevarse a cabo en 2009 y posteriormente, y cualquier disposición especial respecto de los órganos rectores necesaria para la ulterior elaboración y aplicación de un programa de renovación de la FAO.”*

4) Al formular un Plan inmediato de acción, en la resolución se afirma que “*en el plan de acción se abordarán:*

- a) *una perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas:*
  - i) *las prioridades y los ajustes en el ámbito de los programas para el período 2009-2011;*
  - ii) *un proyecto que abarque los elementos principales de un marco estratégico a largo plazo, así como un proyecto de plan a plazo medio;*
- b) *la reforma del sistema de gobierno;*
- c) *la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración a nivel organizativo:*
  - i) *el cambio en la cultura institucional y la reforma de los sistemas de administración y gestión;*
  - ii) *la reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.”*

### **Progresos generales hasta la fecha**

5) De conformidad con la resolución, el CoC-EEI celebró su primera reunión el viernes 14 de diciembre de 2007. Se crearon tres grupos de trabajo (véase el Anexo III):

- a) Grupo de trabajo I del CoC-EEI: Perspectiva, programa y prioridades de la FAO;
- b) Grupo de trabajo II del CoC-EEI: Reforma de la gobernanza;
- c) Grupo de trabajo III del CoC-EEI: Reforma de los sistemas, la organización y la cultura de la FAO.

- 6) Asimismo, el Director General nombró a su representante general en el CoC-EEI y a su representante en cada Grupo de trabajo (Anexo IV).
- 7) Los grupos de trabajo celebraron sus reuniones iniciales en enero y establecieron calendarios de resultados concretos que fueron aprobados, entre otros, por el CoC-EEI el 23 de enero como parte de su examen de los informes iniciales de los grupos de trabajo. Estos planes de trabajo se han cumplido en gran parte y ahora se ha preparado un programa general indicativo, de carácter eslabonado, para el resto del proceso del CoC-EEI que se adjunta como Anexo V.
- 8) Asimismo, la Administración preparó un programa para la consecución rápida de los resultados concretos competencia del Director General. Los avances en este ámbito son analizados periódicamente por el Grupo de trabajo III.
- 9) En consonancia con la resolución, los grupos de trabajo celebraron sus primeras reuniones en enero de 2008. Los grupos de trabajo han completado en gran parte su examen inicial de las recomendaciones del CoC-EEI y sus conclusiones iniciales se incluyen en las siguientes secciones del presente informe, **en el claro entendimiento, por todas las partes, de que ninguna conclusión del CoC-EEI será definitiva hasta su examen por parte del Comité en pleno.**
- 10) Los resultados de las deliberaciones de los grupos de trabajo están disponibles a través de una página web específica en el sitio web de la FAO ([www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html](http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html)).

### **Pasos siguientes**

- 11) En el programa indicativo (Anexo V) se especifica el calendario para el resto del trabajo. Las áreas importantes que deben someterse a un análisis más pormenorizado comprenden:
- a) los objetivos estratégicos;
  - b) el marco indicativo de los resultados previstos en el Plan a plazo medio;
  - c) la organización de la Sede y las estructuras descentralizadas;
  - d) la función de evaluación;
  - e) la política de recursos humanos;
  - f) el cambio de la cultura de la Secretaría;
  - g) las funciones y la composición del Consejo, del Comité del Programa y del Comité de Finanzas.
- 12) La Administración tendrá la principal responsabilidad por la elaboración de propuestas en un número considerable de áreas para el examen por parte del CoC-EEI a través de sus grupos de trabajo. Entre ellas cabe indicar las siguientes:
- a) objetivos estratégicos indicativos, marco de los resultados del programa, prioridades generales de la gobernanza, requisitos presupuestarios indicativos, incluidos los temas prioritarios (elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio);
  - b) reestructuración organizativa (descentralizada y en la Sede);
  - c) estrategia de movilización de recursos;
  - d) asociaciones;
  - e) cambio de la cultura de la Secretaría;
  - f) política de recursos humanos.

13) Asimismo, la Administración continúa con el examen exhaustivo de todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, la contratación, las compras, los sistemas y la gestión de finanzas, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones, y, en una fase posterior, una evaluación de los riesgos de la Organización.

14) Una tarea prioritaria será elaborar, en estrecha consulta con la Administración, las medidas y el plazo para la aplicación de todas las recomendaciones del CoC-EEI. Esta tarea formará parte del Plan inmediato de acción que se propondrá a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones.

## **Avance en la elaboración de conclusiones**

### ***Elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio***

15) **Metas de los Estados Miembros:** Los miembros consideraron que las tres metas de los Estados Miembros establecidas en el Marco estratégico de 1999 seguían siendo válidas. Las metas habían superado la prueba del tiempo, se habían negociado cuidadosamente y eran equilibradas. Las metas representaban la cúspide de la jerarquía de objetivos de la FAO que contribuían a una relación de medios y fines. Las metas serán estudiadas ulteriormente; aunque la mayoría de los miembros consideraba que no era necesario introducir cambios significativos. El contexto para las metas se incluirá en el Marco estratégico, aunque no se consideró necesario un preámbulo específico. Las tres metas establecidas en el Marco estratégico de 1999 son:

- a) Acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inocuos para asegurar la reducción del número de personas desnutridas a la mitad de su nivel actual no más tarde del año 2015.
- b) La contribución ininterrumpida de la agricultura y el desarrollo rural sostenibles, con inclusión de la pesca y la silvicultura, al progreso económico y social y al bienestar de todos.
- c) La conservación, el mejoramiento y la utilización sostenible de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, los bosques, las pesquerías y los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura.

16) **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos integran el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos por debajo de las metas de los Estados Miembros y forman parte del Marco estratégico. Los objetivos estratégicos reflejarán las prioridades de los Miembros a largo plazo, marcarán una dirección e indicarán las principales áreas en las que deban lograrse efectos en un plazo de 10 o 15 años (en la actualidad, por ejemplo, hasta 2020). Los objetivos estratégicos contribuirán claramente, mediante una relación causal directa, al logro de una o varias de las tres metas de los Estados Miembros. En consecuencia, la mayoría de los miembros del Grupo de trabajo I consideró que se deberían especificar los objetivos estratégicos para los sectores de los cultivos, la ganadería, la pesca y la silvicultura, y para distintas áreas multisectoriales (como, por ejemplo: alimentación y nutrición, incluida la inocuidad de los alimentos, áreas intersectoriales de la ordenación de recursos naturales, y los medios de vida, incluido el restablecimiento de los medios de vida después de una emergencia). La mayoría consideró que gran parte de estos objetivos podrían examinarse mejor como medios para ciertos fines dentro de los sectores. Ello haría que la comprensión global de los objetivos estratégicos fuera más simple y facilitaría la responsabilidad y la rendición de cuentas. Además, los miembros del Grupo de trabajo I:

- a) llegaron a un amplio acuerdo sobre los plazos para el examen y la revisión dentro de la jerarquía, con los objetivos estratégicos fijados cada 10 o 15 años como parte del Marco estratégico aunque examinados a intervalos regulares en el contexto del Plan a plazo medio (los resultados tendrían un plazo de cuatro años, aunque serían examinados cada dos años como parte del Plan a plazo medio);
- b) reiteraron que debía limitarse el número de objetivos estratégicos;
- c) acordaron que los resultados debían ser selectivos, tener plazos concretos y ser mensurables, pero expresaron diversas opiniones sobre la medida en que se podrían fijar los objetivos o evaluar sistemáticamente el progreso en el plano de los objetivos estratégicos, dado que la FAO estaba realizando un contribución bastante reducida a la consecución de los objetivos nacionales, regionales y globales. Algunos miembros consideraron que se debería evaluar la contribución de la FAO al progreso en relación con cada objetivo estratégico, pero otros consideraron que ello no constituiría un uso productivo de los escasos recursos.

17) El Grupo de trabajo solicitó a la Administración que propusiera ahora para su debate un conjunto de objetivos estratégicos indicativo pero completo, dentro de una jerarquía de medios y fines, teniendo plenamente en cuenta la orientación facilitada hasta la fecha por el Grupo de trabajo. Se espera que las propuestas del Grupo de trabajo sobre los objetivos estratégicos estén finalizadas en mayo.

18) Los **resultados** han sido definidos como los resultados que la FAO se compromete a alcanzar y en función de los cuales se le pedirán responsabilidades, a medio plazo (cuatro años), basándose en sus ventajas comparativas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. La consecución de los resultados corresponderá a menudo, aunque no siempre, a una unidad orgánica. Los resultados representan el nivel de primer orden de la cadena causal de medios y fines, más allá de lo que la FAO produce, es decir, lo que los grupos de *usuarios inmediatos* deben adoptar y utilizar, y se definen en relación con el resultado esperado de la aplicación de los productos y servicios de la FAO por parte de este primer nivel de usuarios. Con el fin de poder medir la consecución de los resultados de la Organización y de poder presentar informes sobre los mismos, se formulan indicadores, medios de verificación, puntos de referencia y objetivos en relación con un período de tiempo determinado.

Los resultados forman parte del Plan a plazo medio y se espera que la Administración elabore una indicación de los resultados como parte de sus propuestas sobre los elementos del Plan a plazo medio.

19) **Temas prioritarios.** Los temas prioritarios proporcionarán una orientación en el contexto de los objetivos estratégicos, a cuya consecución contribuirán. De este modo, agruparán resultados para incidir en un plazo más breve en áreas de alta prioridad para el futuro inmediato, permitiendo flexibilidad para la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades con miras a reflejar nuevos retos, y:

- a) serán “buques insignia” que proporcionarán un instrumento de comunicación y promoción sobre la labor de gran resonancia, lo que permitirá a la Organización captar mejor recursos extrapresupuestarios para complementar los recursos del Programa Ordinario;



- b) facilitarán una financiación conjunta y condicionada menos rígidamente de los recursos extrapresupuestarios, así como la supervisión por los órganos rectores de la utilización de dichos recursos en consonancia con las prioridades acordadas;
- c) se referirán a menudo a materias intersectoriales, pero no siempre será así; por ejemplo, el tema de los medios de vida es intersectorial, pero el Código de Conducta para la Pesca Responsable se refiere a un área específica;
- d) habrá un número limitado, a fin de lograr su objetivo como instrumento para guiar, movilizar y comunicar la utilización de los recursos, aunque la orientación de la recomendación derivada de la EEI sobre seis temas podría ser demasiado restrictiva y algunos recursos extrapresupuestarios también se movilizarían para otros fines;
- e) tendrán una duración limitada, de conformidad con el Plan a plazo medio, pero podrían renovarse o modificarse y tendrían metas e indicadores claros.

20) Los temas prioritarios forman parte del Plan a plazo medio y se espera que la Administración elabore una indicación de los resultados como parte de sus propuestas sobre los elementos del Plan a plazo medio, con la finalización del debate sobre los temas prioritarios en el Grupo de trabajo I previsto para el mes de mayo.

### ***Examen de estrategias y programas***

21) **Prioridades generales:** El Grupo de trabajo I elaborará su orientación específica para el CoC-EEI sobre las prioridades en su debate de los objetivos estratégicos y temas prioritarios. En los debates hasta la fecha se reafirmó la prioridad de los sectores de los cultivos, la pesca, la silvicultura y la ganadería, así como la política alimentaria y nutricional. Se otorgó una prioridad alta al apoyo relativo a las políticas y a la creación de capacidad, incluso respecto de la aplicación de la tecnología para aumentar la producción. La ganadería necesitará una atención específica que refleje su importancia relativa como sector. Asimismo, se destacaron los datos y las estadísticas básicos, el medio ambiente y la ordenación de los recursos naturales, y las emergencias y la rehabilitación. Se observó que la gestión de los conocimientos, la incorporación de las cuestiones de género y la promoción de la autonomía de la mujer son parte integral del programa general de la FAO.

22) **Examen de estrategias:** El Grupo de trabajo está examinando las notas sobre las estrategias en las siguientes áreas con el objeto de aconsejar a la Administración en la elaboración de las propuestas prioritarias para su examen ulterior y los elementos de los objetivos estratégicos y del Plan a plazo medio. Los resúmenes de las opiniones expresadas han sido incluidos en los memorandos del Presidente y se espera completar este examen el 8 de mayo:

- a) Promoción y comunicación (completado)
- b) Creación de capacidad (completado)
- c) Gestión de los conocimientos (completado)
- d) Emergencias y rehabilitación (completado)
- e) Apoyo a la inversión (completado)
- f) Pesca (completado)
- g) Silvicultura (completado)
- h) Ganadería (completado)
- Pendientes de finalización
- i) Cultivos
- j) Asistencia para las políticas y estrategias; políticas económicas, sociales y alimentarias y nutricionales

- k) Incorporación de las cuestiones de género y promoción de la autonomía de la mujer
- l) Datos y estadísticas básicos
- m) Medio ambiente, cambio climático y ordenación de los recursos naturales
- n) Asociaciones

23) Asimismo, se realizaron estudios y comentarios de carácter general para ayudar a la Administración en la elaboración de los elementos de las propuestas del Plan a plazo medio en relación con: el apoyo institucional al desarrollo agrícola, con inclusión de la enseñanza superior y la investigación; las agroindustrias; tierras y suelos; agua y riego; la producción de cultivos y el manejo integrado de plagas; los servicios jurídicos; y la labor conjunta con el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

24) Entre las cuestiones específicas figuran el futuro de la Comisión Internacional del Arroz y la futura labor conjunta con el OIEA. La asociación y la claridad en la determinación de los objetivos por conseguir en términos de beneficios para los Miembros han constituido áreas destacadas en el debate.

### ***Estructura y proceso del programa y del presupuesto para su examen por parte de los órganos rectores***

25) En los grupos de trabajo se han alcanzado conclusiones casi definitivas con la Administración sobre el ciclo programático y presupuestario revisado y sobre el modelo de programa. Los detalles al respecto se resumirán seguidamente en un borrador con vistas a su inclusión en el Plan inmediato de acción.

### ***Mobilización de recursos***

26) En general, los miembros mostraron su acuerdo con las propuestas derivadas de la EEI relativas a la movilización de recursos. Los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios deberían integrarse a fin de respaldar las prioridades acordadas. Los marcos nacionales de prioridades a medio plazo, las prioridades regionales específicas y los temas prioritarios acordados deben proporcionar una base integrada para la movilización de recursos, con una coordinación central general, aunque con una descentralización de autoridad, especialmente para la movilización de recursos a nivel nacional.

27) En los temas prioritarios, la financiación extrapresupuestaria debería apoyar los recursos del Programa Ordinario dedicados a los temas prioritarios, y no al contrario, con claras ventajas para la financiación conjunta en lugar de la financiación por proyectos. Los temas prioritarios servirán para movilizar recursos, incorporándose al presupuesto del Programa Ordinario con la captación de recursos extrapresupuestarios, y para facilitar recursos extrapresupuestarios de composición más abierta y agrupados, así como la supervisión de los órganos rectores. Los temas deberían unir las capacidades técnicas y normativas para apoyar a los Estados Miembros, integrando todas las fuentes de financiación. La elaboración debería tener lugar a través de una estrecha interacción entre la Secretaría y los Miembros, tomando en consideración las opiniones de los donantes pertinentes. Además:

- a) la integración de los recursos contribuiría a incrementar la transparencia y la responsabilidad;
- b) debería haber una supervisión por parte de los órganos rectores de la aceptación de recursos extrapresupuestarios en el marco de un proceso transparente, con necesidad de cierta flexibilidad en ámbitos como las emergencias;

- c) la integración de los recursos extrapresupuestarios es fundamental para abordar los temas prioritarios y los marcos nacionales de prioridades a medio plazo;
- d) la financiación conjunta es deseable, aunque debería aplicarse gradualmente a través del fomento de la confianza y la creación de mecanismos de gestión.

28) Con respecto a una Fundación de la FAO, muchos miembros apoyaron la propuesta en principio aunque con reservas sobre sus posibles costos. Sin embargo, se consideró que la creación de una fundación de este tipo no era una prioridad inmediata y merecía un estudio más detallado, basado en parte en la experiencia de TeleFood.

29) Hubo consenso en que las partes financiasen crecientemente de forma directa convenciones, acuerdos, tratados e instrumentos similares, lo que también ocurre en otros organismos internacionales e incentiva una mayor responsabilidad y autogobernanza por las partes. Este cambio debería hacerse de forma gradual y debería seguir proporcionándose cierto apoyo con cargo al Programa Ordinario de la FAO.

### ***Cuotas atrasadas y retrasos en los pagos***

30) Los miembros no se mostraron de acuerdo con que los nombramientos de funcionarios o el acceso al Programa de Cooperación Técnica (PCT) se condicionaran a la situación de los países con respecto a sus contribuciones. El Grupo de trabajo III esperaba con interés la continuación del debate sobre la cuestión en el Comité de Finanzas, y la mayoría de los miembros convino en que:

- a) la situación de un Estado Miembro con respecto a sus pagos se publicase en un lugar destacado del sitio web de la FAO;
- b) se aplicasen de forma más rigurosa las disposiciones vigentes relativas a los derechos de voto y de participación en el Consejo de los Miembros con atrasos;
- c) no sería deseable cargar los intereses sobre préstamos ocasionados por atrasos a los ingresos de la Organización en concepto de intereses, ya que estos estaban siendo usados para aprovisionar fondos destinados a cubrir las obligaciones con el personal después del cese en el servicio;
- d) se podría continuar estudiando el cobro de intereses sobre los pagos atrasados;
- e) debía asegurarse que una deuda irrecuperable no continuase figurando de forma indefinida en el balance;
- f) deberían seguir explorándose posibles incentivos positivos para el pago, que podrían incluir:
  - i) calendarios de pago para regularizar los ingresos y reducir el recurso al endeudamiento;
  - ii) la aceptación de pagos en moneda local;
  - iii) el examen de los atrasos para determinar si alguno de estos son deudas incobrables.

### ***Cambio organizativo***

31) Los miembros convinieron en que la forma debería seguir a la función y que las funciones estaban cada vez más claras, lo que permitiría avanzar en el debate. Asimismo, muchos miembros destacaron que mientras que la estructura organizativa general y sus principios subyacentes deberían ser determinados por los órganos rectores, las disposiciones más detalladas en materia de organización, por ejemplo la configuración de las divisiones en la Sede y la distribución de las oficinas en los países, constituían una responsabilidad de la Administración, sujetas a los comentarios de los órganos rectores pero no a su aprobación.

32) **Estructura descentralizada de la FAO:** 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 autoridad. 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. Por consiguiente, los miembros acogieron con agrado la intención de la Administración de llevar a cabo un estudio amplio de las oficinas y señalaron que esperaban con interés la oportunidad de examinar los resultados de dicho examen, que deberían incorporarse al Plan inmediato de acción.

33) 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.

34) 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 áreas. En consecuencia, los miembros insistieron en la plena aplicación del principio de subsidiariedad y la delegación efectiva de autoridad 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.

35) 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.

36) 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.

37) **Estructura organizativa de la Sede:** En el debate preliminar, la mayoría de los miembros se mostró de acuerdo con los principios subyacentes propuestos por el equipo de la EEI para fortalecer la estructura organizativa de la FAO incluyendo:

- a) Un ámbito de control manejable del número de informes a los administradores en todos los niveles, incluido el del Director General.
- b) 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.
- c) La asignación de partidas presupuestarias a los administradores superiores para facilitar el trabajo entre unidades y entre departamentos.

- d) Una 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.
- e) La flexibilidad en la estructura de las unidades dependiendo de las funciones y del tamaño.
- f) La supresión de estratos mediante una reducción de los puestos de nivel superior, incluidos los de grado D-1 y D-2, y la introducción de la doble clasificación de puestos, incluyendo D-1/D-2 y P-5/D-1 (la Administración indicó que algunas medidas para la supresión progresiva de estratos ya se estaban aplicando con la eliminación de algunos puestos de grado D-1 y que era posible introducir la dualidad de grados de los puestos, como se había hecho en algunas otras organizaciones de las Naciones Unidas).
- g) La promoción de la gestión basada en los resultados, estableciendo tanto marcos claros para la adopción de medidas y la delegación como la obligación de la Administración de rendir cuentas en función de los marcos y las directrices sobre políticas (la Administración precisó que la delegación de autoridad podría realizarse aunque no todos los departamentos tuviesen una estructura por divisiones).
- h) La reducción de los costos.
- i) 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.
- j) La consolidación de las funciones de tecnología de la información (TI) en una división para lograr una mayor eficiencia y capacidad de respuesta. Los miembros convinieron con la opinión de la Administración de que la asignación de un oficial de TI a cada departamento no supondría un uso eficiente de los recursos mientras los servicios consolidados respondan a las necesidades de TI de los departamentos.
- k) Una mayor prioridad y atención para la ganadería. No debería existir un departamento de ganadería separado, sino que debería asegurarse una labor adecuada en el sector entre las divisiones y los departamentos correspondientes.
- l) Varios grupos de miembros apoyaron la propuesta de crear dos nuevos puestos de director general adjunto (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 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). Algunos miembros expresaron además 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.

- m) Hubo acuerdo general con la idea de que el Director General Adjunto pasara a actuar como Oficial Principal de Operaciones, con la tarea de supervisar y coordinar la labor diaria de la Organización.
- n) 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 que hubiera cuatro departamentos técnicos principales y no hubiera 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 el punto fuerte 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) y de otras áreas se ocuparían ciertas divisiones de los departamentos técnicos conjuntamente con otros programas (por ejemplo, el clima y las cuestiones de género).

38) Está previsto seguir examinando la cuestión en el Grupo de trabajo III.

### **Asociaciones**

39) Hubo apoyo general en los grupos de trabajo I y III a las recomendaciones derivadas de la EEI sobre las asociaciones. La colaboración no era un fin en sí mismo pero debía pasar a ser una modalidad de trabajo cada vez más frecuente para la FAO. Los miembros destacaron:

- a) La importancia de la colaboración entre los organismos con sede en Roma, mencionando la colaboración con el FIDA en diversas áreas técnicas, aunque recalcaron que deberían hacerse mayores progresos en relación con los servicios compartidos con el PMA y el FIDA. Se convino en que los órganos rectores de las tres organizaciones debían ser más activos para garantizar un mayor progreso en el establecimiento de asociaciones respecto de programas técnicos, servicios y áreas como la promoción y la representación en los países.
- b) La importancia de asociaciones en los niveles regional y nacional, destacando la colaboración con las organizaciones de la familia de las Naciones Unidas y las de carácter regional en los países.
- c) La valoración favorable de las asociaciones con el sector privado, aunque algunos miembros destacaron que estas debían seleccionarse cuidadosamente para salvaguardar la reputación de imparcialidad de la FAO, mientras que otros miembros opinaron que la FAO mostraba una excesiva aversión al riesgo.

## ***Cambio de la cultura de la Secretaría, incluido el planteamiento ante el riesgo***

40) Los miembros manifestaron su acuerdo en general con las propuestas presentadas por la Administración, basándose en el informe de una empresa de consultoría, respecto del posible planteamiento del cambio de la cultura. Muchos miembros resaltaron la importancia de velar por la visibilidad y el papel crucial de la comunicación. En particular, se señaló que era necesario mejorar la comunicación entre la Administración y el personal de la FAO sobre el proceso de reforma. Varios miembros hicieron hincapié en la comunicación cara a cara además de por medio de mejores instrumentos a través de la web. Asimismo se hizo hincapié en el compromiso que el Director General y otros miembros de la Administración superior debían exhibir a fin de dirigir y demostrar el cambio de cultura, al igual que en la necesidad de establecer un proceso de seguimiento para evaluar el grado de cambio de la cultura y las percepciones del personal. Los miembros pidieron que se les informara de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de cambio de cultura (se resaltó que no debían desviarse recursos de los programas técnicos y de desarrollo del Programa Ordinario con miras a financiar este proceso). Los miembros observaron que:

- a) El riesgo financiero es un campo propio para expertos, aunque hay que evitar los planteamientos teóricos respecto al análisis y la evaluación.
- b) Se puede lograr un avance rápido, incluso antes de que se complete el examen exhaustivo, para simplificar los controles anteriores e intensificar los controles posteriores, pasar de planteamientos basados en las normas a planteamientos basados en las políticas y delegar facultades, dada la formación necesaria.
- c) Deberían establecerse una cultura y un sistema para aprovechar la consecución de los cambios en los modelos y prácticas de actividad, y, en consecuencia, asegurar que las mejores prácticas continúen aplicándose en el futuro.
- d) Los miembros convinieron con la propuesta de establecer un equipo del cambio, en el marco de un proceso dirigido por el Director General Adjunto. Asimismo convinieron en la necesidad de que se dispusiera de facilitación externa, de que los miembros del equipo del cambio pudieran reservar el tiempo preciso y de que en el equipo participase plenamente el personal en los países. Se exhortó a la Administración a proceder con rapidez a fin de iniciar el proceso de cambio de cultura. Al mismo tiempo se reconoció que se trataba de un proceso a largo plazo, basado en la participación y en la mejora de la comunicación horizontal y vertical. El cambio de cultura estaba estrechamente relacionado con las políticas de recursos humanos y con una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e incentivos.

41) Los miembros convinieron en la necesidad de un **Marco institucional de gestión de riesgos** de toda la Organización y observaron que no se disponía de expertos internos y se necesitarían recursos extrapresupuestarios. Se observó que la Administración planeaba que en 2009 se llevara a cabo un estudio dependiendo de la financiación.

42) **Ética:** Los miembros acogieron favorablemente la propuesta de designación de un Oficial de ética y de creación posterior de un Comité de Ética.

## ***Administración, servicios de apoyo, recursos humanos y finanzas***

43) **El examen exhaustivo:** como parte de las medidas inmediatas, la Administración está contratando a consultores externos para que realicen un examen exhaustivo. El examen abarcará todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, contratación,



compras, los sistemas y la gestión de finanzas, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones. El Grupo de trabajo III tendrá su primer contacto con el equipo en mayo.

44) Además del examen exhaustivo, el Grupo de trabajo III ha dado prioridad a las medidas tempranas específicamente con respecto a:

- a) la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos;
- b) introducción de la doble clasificación de puestos;
- c) delegación de facultades respecto de las compras, autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas;
- d) racionalización de los procedimientos de viaje;
- e) compras locales en situaciones de emergencia;
- f) apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno.

45) **Recursos humanos (políticas y prácticas):** Los miembros destacaron el valor de los recursos humanos de la FAO. En ese sentido, acogieron con agrado la estrategia presentada por la Administración así como la presencia de los órganos del personal en el debate y su contribución al mismo. En la estrategia se presentaba una perspectiva que era preciso convertir a continuación en un plan de acción concreto. Aunque los resultados del examen exhaustivo ayudarán a refinar el plan, deberían introducirse mejoras inmediatas paralelamente a la realización del citado examen. Era preciso en el momento presente determinar los costos del plan de acción y elaborar propuestas sobre el modo de sufragar los posibles costos adicionales. Al elaborar el plan de acción debería hacerse mayor hincapié en:

- a) una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo, que no debería no obstante menoscabar los criterios básicos de selección en función de los méritos;
- b) un aumento de la capacitación del personal, incluso sobre gestión;
- c) el establecimiento de una política de rotación con criterios claros (se observó que la Administración había propuesto que dicha política se basara en incentivos);
- d) el establecimiento de un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema debería comprender el programa de pasantías y disponer de los recursos necesarios;
- e) la descentralización y la delegación de la adopción de decisiones en el contexto de políticas y requisitos claros;
- f) la delegación de mayores facultades por parte de la Oficina del Director General y el personal directivo superior (se acogieron con agrado los recientes progresos en este sentido, si bien se alentó a seguir avanzando en esa dirección);
- g) una mayor publicidad de las vacantes de la FAO;
- h) más transparencia en la contratación de personal superior y FAOR;
- i) la transparencia y una política de selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos;
- j) la racionalización del uso de jubilados de la FAO, que no deberían emplearse para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio de reducir los gastos. Asimismo se expresó preocupación por el uso de jubilados de la FAO como asesores superiores;

- k) la introducción rápida de un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación;
- l) la introducción de mayor flexibilidad en la contratación por medio de la clasificación doble de puestos;
- m) la mejora de los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones;
- n) la necesidad de que los órganos rectores participaran más activamente en la supervisión de las políticas de recursos humanos a través del Comité de Finanzas;
- o) la necesidad de que los órganos rectores y la Administración tomaran medidas para asegurar que también se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas.

46) La Administración debería informar periódicamente a los órganos rectores acerca de la elaboración y aplicación del plan sobre recursos humanos por conducto del Comité de Finanzas.

47) **Sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones:** Los miembros acogieron con agrado el acuerdo de la Administración con las recomendaciones derivadas de la EEI, tales como:

- a) asegurar la coordinación y la compatibilidad de los sistemas informáticos;
- b) el despliegue en un futuro cercano de una versión especial de Oracle adaptada a las necesidades de los FAOR;
- c) la agrupación de las funciones de TI en una división para lograr una mayor eficiencia y capacidad de respuesta. Los miembros convinieron con la opinión de la Administración de que la asignación de un oficial de TI a cada departamento no supondría un uso eficiente de los recursos mientras los servicios consolidados respondan a las necesidades de TI de los departamentos;
- d) la conveniencia de incrementar la armonización y la cooperación entre los organismos con sede en Roma, reconociendo que las diferencias en los sistemas institucionales de TI requerían una planificación a más largo plazo para los cambios fundamentales.

48) **Finanzas:** Los miembros apreciaron el hecho de que las medidas que ya estaban siendo tomadas por la Administración estuvieran en gran medida en consonancia con las recomendaciones derivadas de la EEI. Asimismo apreciaron el acuerdo de la Administración para que a medio plazo fuera posible pasar a la presupuestación del Programa Ordinario en euros y en dólares e introducir la contabilidad en múltiples monedas para los recursos extrapresupuestarios.

### ***Supervisión y aprendizaje institucional***

49) **Evaluación:** Los miembros convinieron con la conclusión de la EEI de que una evaluación cuidadosa era indispensable tanto para los órganos rectores como para la Administración superior y que la realización de las evaluaciones debía responder a las necesidades de ambos pero debía ser independiente de ellos desde el punto de vista operacional. La evaluación en la FAO ya tenía un nivel relativamente alto y proporcionaba una sólida base para seguir mejorando. 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 fomentar la confianza en la función de evaluación. La transparencia era

importante, al igual que la claridad sobre las disposiciones institucionales. La política, la estrategia y las disposiciones institucionales de la Organización en materia de evaluación debían incorporarse en una “Carta” que debería someterse a la aprobación de los órganos rectores. Los miembros consideraron asimismo, de acuerdo en gran medida con las opiniones de la Administración, que:

- a) La oficina de evaluación debería formar parte de la estructura de la Secretaría de la FAO, como oficina separada, y rendir cuentas al Director General o al Director General Adjunto y a los órganos rectores por conducto del Comité del Programa. El Director General Adjunto debería seguir presidiendo el Comité de Evaluación Interna encargado de asesorar al Director General y dicho Comité debería también mantener una interacción con el Comité del Programa de cuando en cuando.
- b) El plan eslabonado de evaluación debería ser aprobado por los órganos rectores, como en la actualidad, en consulta con el Comité de Evaluación Interna.
- c) El presupuesto para evaluación con cargo al Programa Ordinario debería establecerse como proporción de dicho presupuesto y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP debería estar plenamente protegido y ser asignado íntegramente a la oficina de evaluación. Debería asignarse a la evaluación una proporción del presupuesto ordinario mayor del nivel actual, ligeramente superior al 0,5 %, y muchos miembros consideraron que debería aumentar progresivamente hasta el 1,0 % como se propuso a consecuencia de la EEI. Asimismo se hizo hincapié en que todos los donantes deberían respetar la decisión del Consejo de que se asignara a la evaluación el 1 % como mínimo de todos los recursos extrapresupuestarios.
- d) El puesto de director de la evaluación debería ser de categoría D-2, en consonancia con las oficinas de evaluación de los demás organismos con sede en Roma y con el puesto de Inspector General de la FAO. El proceso de selección y nombramiento debería basarse en criterios profesionales y ser transparente y debería consultarse plenamente a los órganos rectores en el proceso. El director de evaluación debería desempeñar su cargo por un mandato de duración limitada con posibilidad de renovación por un mandato más a lo sumo, sin posibilidad inmediata de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la FAO.
- e) Para el nombramiento de todo el personal de evaluación y los consultores deberían seguirse procedimientos transparentes y profesionales; el criterio primordial debería ser la competencia técnica, pero también debería prestarse atención a consideraciones relativas al equilibrio regional y entre hombres y mujeres. El director de evaluación debería tener la responsabilidad principal por el nombramiento del personal de evaluación y ser el único responsable del nombramiento de consultores (la Administración informó a los miembros de que el personal de evaluación y los consultores deberían estar sujetos, por ejemplo, a consideraciones geográficas y de sexo, al igual que en otros sectores, y de que el sistema de delegación de facultades estaba evolucionando ya hacia la asignación a los subdirectores generales y los jefes de las oficinas independientes de la responsabilidad por el nombramiento del personal y de los consultores. Por consiguiente, la Administración opinaba que no serían necesarios procedimientos especiales respecto de la evaluación).
- f) La garantía de la calidad era muy importante y debería establecerse un mecanismo de evaluación por expertos externos para realizar exámenes periódicos de la función de evaluación.
- g) Deberían reforzarse en mayor medida los procesos de seguimiento de las evaluaciones.

- h) Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento deberían continuar siendo documentos públicos a disposición de todos los Miembros de la FAO. Asimismo deberían redoblarse los esfuerzos por debatir y señalar a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados los informes.
- i) Como se recomendó a consecuencia de la EEI, la oficina de evaluación debería tener un papel institucionalizado de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y la gestión basada en los resultados, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje.
- j) La evaluación debería estar bien coordinada dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta la labor 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.
- 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 estimó que fuera apropiado fusionar las dos oficinas.

50) **Auditoría:** Los miembros acogieron favorablemente las medidas tomadas para asegurar la eficacia de las funciones de auditoría y el acuerdo general de la Administración con las recomendaciones derivadas de la EEI. Los miembros destacaron el alto nivel de la auditoría en la FAO y apoyaron la promoción constante de la elaboración de controles a posteriori, la transparencia, la coherencia en el sistema de las Naciones Unidas y la independencia de la auditoría en los ámbitos del presupuesto y de la contratación del personal. Los órganos rectores deberían examinar el plan de trabajo de auditoría interna y la Administración debería seguir terminando con la participación de la auditoría en los comités de toma de decisiones dentro de la FAO para limitar posibles conflictos de intereses. Se hizo hincapié en la importancia de que los órganos rectores recibieran los informes del Comité de Auditoría y pudieran comunicarse con este.

### ***Gobernanza mundial para la alimentación y la agricultura***

51) Los miembros convinieron en que la FAO debía fortalecer sus funciones, convocando, facilitando y sirviendo de fuente de referencia para unas políticas mundiales coherentes y para la elaboración de códigos, convenios y acuerdos a escala mundial. La Organización debe tener una voz que tenga autoridad y que hable en nombre de la población del medio rural, de los pobres y de todos los que se puedan beneficiar de la agricultura. Los miembros indicaron la necesidad de:

- a) un mayor hincapié en la coherencia global de las políticas a fin de garantizar una alimentación y una nutrición adecuada para todos y no únicamente instrumentos de reglamentación;
- b) un estudio sobre los actuales marcos de reglamentación relativos a la alimentación y la agricultura con un mapa general de responsabilidades, duplicaciones e interacciones con otros órganos;
- c) el desarrollo rápido de un programa inicial de políticas en espera del resultado del estudio.

52) La mayoría de los miembros expresó su apoyo a la función de los órganos rectores y la Secretaría de la FAO en el examen de importantes debates sobre la gobernanza y los instrumentos en curso de elaboración en otros organismos distintos de la FAO. Estos podrían

tener importantes implicaciones para las personas afectadas por el hambre, para la agricultura y la alimentación sostenibles, y constituyen un elemento destacado del planteamiento de la Organización con respecto a la gobernanza mundial. Asimismo, este debate debería ampliarse para alertar a los gobiernos nacionales sobre las implicaciones más generales de estos avances. Otros miembros sostuvieron que sus gobiernos mantenían posiciones nacionales bien ponderadas y que no correspondía a la FAO comentar los debates en otros foros mundiales. En su opinión, esto podría conducir también a una duplicación del trabajo.

### **Funciones y estructura de los órganos rectores**

53) **Funciones de la Conferencia y del Consejo:** El Grupo de trabajo sobre la reforma de la gobernanza ha recalcado nuevamente la función ejecutiva del Consejo. Al mismo tiempo, el Grupo de trabajo ha destacado la función de la Conferencia con respecto al examen global de la situación mundial de la agricultura y la alimentación, y el desarrollo tanto de la coherencia global de las políticas como de la gobernanza en nombre de las partes interesadas en la FAO (los malnutridos, quienes dependen de la agricultura y los consumidores de alimentos)<sup>1</sup>. El Grupo de trabajo concluyó que el Consejo ya se concentraba en la supervisión ejecutiva de la Secretaría de la FAO, su presupuesto y sus programas. El principal lugar para el debate y la decisión sobre cuestiones de gobernanza mundial debería ser la Conferencia, después de su discusión en los comités técnicos y las conferencias regionales.

54) Esta distinción de funciones entre el Consejo y la Conferencia podría reforzarse más, reduciéndose la duplicidad de los debates. El Consejo, lógicamente, seguiría estudiando las recomendaciones sobre prioridades, políticas y estrategias en la labor de la Organización formuladas por los comités técnicos y las conferencias regionales. La Conferencia debería continuar estableciendo los objetivos, la estrategia y el presupuesto globales de la Organización. Los miembros llamaron especialmente la atención sobre la necesidad de dar una mejor orientación a la propia Conferencia, de no sobrecargar su programa y de hacerla más atractiva para la participación de ministros y de funcionarios superiores.

55) **Comité del Programa y Comité de Finanzas:** Los miembros convinieron en que el Comité del Programa y el Comité de Finanzas deberían funcionar mejor para apoyar la función del Consejo en la gobernanza ejecutiva. Los comités deberían formular recomendaciones claras y prestar más atención a las políticas, estrategias y prioridades. Los miembros convinieron en que la composición debía garantizar el equilibrio regional. Además:

- a) los comités deberían estar abiertos a observadores sin derecho a intervenir;
- b) los presidentes deberían ser elegidos a título personal y no deberían ocupar puestos de sus grupos electorales;
- c) los miembros deberían ser elegidos sobre la base de sus cualificaciones técnicas, aunque los miembros sean los países y no los individuos;
- d) los países deberían poder sustituir sus miembros en el caso de que estos no pudiesen desempeñar sus funciones antes de la expiración de sus mandatos, como ocurre en la práctica actualmente;
- e) en el caso de que un miembro no pueda asistir a una reunión, debería poder ser sustituido por otro miembro de su grupo electoral, evitando de esta forma que un puesto permanezca vacío durante una reunión.

---

<sup>1</sup> Se observó que la Conferencia incluye especialistas en sus Comisiones en mucha mayor medida que el Consejo y es plenamente representativa de los Miembros en su conjunto, igual que los comités técnicos, que están compuestos por especialistas.

Los miembros convinieron en que:

- f) las funciones del Comité del Programa y el Comité de Finanzas deberían aclararse en los *Textos fundamentales* y en el caso del primero de ellos esto incluía considerar los trabajos sobre el terreno y en las oficinas exteriores, las prioridades respecto de la gobernanza mundial y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones en relación con el trabajo técnico. El Comité de Finanzas debería ocuparse de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos además de las cuestiones financieras;
- g) en los *Textos fundamentales* debería preverse la obligación de los dos comités de presentar recomendaciones al Consejo sobre las cuestiones sometidas a su examen;
- h) en los dos comités no debería votarse, sino que debería seguirse tratando de lograr un consenso;
- i) los dos comités no deberían fusionarse;
- j) los dos comités deberían celebrar más reuniones conjuntas, que deberían ser presididas normalmente por el Presidente Independiente del Consejo, el cual debería también asistir normalmente a las reuniones de los comités;
- k) los presidentes de los dos comités deberían ser elegidos independientemente a título personal y no representar a una región o un país;
- l) el número de miembros de los comités debería aumentarse, sin contar al presidente, a ocho representantes de África, Asia, América Latina y el Caribe y el Cercano Oriente y cuatro representantes de Europa, América del Norte y el Pacífico Sudoccidental (1 + 8 + 4).

**56) Conferencias regionales:** Los miembros expresaron su opinión de que las conferencias regionales tenían una función potencial importante en la gobernanza para: la coherencia de las políticas en la respectiva región, el debate sobre las prioridades en la gobernanza mundial en relación con la región y la determinación de las prioridades de la FAO. Esta función puede variar según la región. Los FAOR y el personal pertinente en la Sede y en las regiones deberían asistir a las conferencias regionales, que deberían:

- a) convertirse en parte integral de la estructura de gobernanza, realizando aportaciones a la Conferencia y al Consejo. Esto requerirá una revisión de los *Textos fundamentales*;
- b) elaborar temas para la coherencia de las políticas regionales;
- c) ejercer una función de supervisión de los programas de la FAO en la región;
- d) en la medida de lo posible, celebrar las reuniones juntamente con otros organismos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura (por ejemplo, el IICA en América Latina y el Caribe);
- e) ser convocadas por los Miembros de las regiones, con más consultas sobre los programas, las estructuras y la duración;
- f) tener presidentes o, según convenga, relatores, que desempeñen su cargo entre los períodos de sesiones y presenten el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO.

57) Algunos miembros consideraron además que, tal como se recomendó a consecuencia de la EEI, debería haber una evaluación del funcionamiento de las conferencias regionales en seis años para examinar su eficacia.

**58) Comités técnicos y reuniones ministeriales:** Los miembros hicieron hincapié en que los comités técnicos eran fundamentales para la labor de la FAO. La mayoría de los miembros consideró que:

- a) los comités deberían informar al Consejo sobre los programas de la FAO y sobre las prioridades y estrategias a ese respecto, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales;
- b) los presidentes deberían seguir ejerciendo sus funciones entre los períodos de sesiones;
- c) deberían aprovecharse más las reuniones oficiosas y actos colaterales, procurando que los países en desarrollo y los países pequeños estén bien representados;
- d) las reuniones oficiosas con representantes de ONG y del sector privado podrían ser útiles aunque se debería procurar que estén representados los países en desarrollo;
- e) las conferencias de las partes en tratados, convenciones y acuerdos, como la CIPF, deberían rendir cuentas a los órganos rectores por conducto de los comités técnicos competentes;
- f) el Comité de Agricultura (COAG) debería incluir de forma específica en su programa, y dedicar un tiempo adecuado, a ocuparse del sector ganadero;
- g) el Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP) debería reforzar la interacción con la UNCTAD y la OMC;
- h) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) debería reunirse una vez por bienio. Asimismo, tenía que revitalizar su función en lo que tocante al seguimiento e impulso del progreso hacia los objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y al examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.

**59) Las reuniones ministeriales** podrían desempeñar una función útil cuando las cuestiones elaboradas en el plano técnico precisaran de aprobación política o mayor notoriedad. Sin embargo, estas reuniones no deberían duplicar la labor de la Conferencia o de los comités técnicos.

### ***Eficiencia y eficacia de los órganos rectores y función del Presidente Independiente del Consejo***

**60) Eficiencia y eficacia de los órganos rectores:** Hubo acuerdo sobre la importancia de aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de gobernanza y el control por parte de los Miembros de esos procesos. Debería haber un programa de trabajo eslabonado para todos los órganos rectores, con un mecanismo de supervisión. En una etapa posterior se podrían introducir indicadores de eficiencia. Además, el Grupo de trabajo sobre la gobernanza consideró que:

- a) debería reducirse la duplicación de debates entre el Consejo y la Conferencia. Los miembros consideraban que seguía siendo necesario que el Consejo preparase la labor de la Conferencia, pero esto no significaba que fuese necesario que se reuniera inmediatamente antes de esta o se debatieran previamente en él los temas de la gobernanza mundial;
- b) el Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas y los comités técnicos deberían reunirse de forma más frecuente y flexible, y la duración de los períodos de sesiones debería modificarse de acuerdo con las necesidades y ser, en la mayoría de ocasiones, más breve que en la actualidad;
- c) debería reducirse la negociación de los informes completos en los comités de redacción (la negociación línea por línea de los debates, además de las decisiones, de

una reunión no era productiva). Podrían normalizarse en mayor medida los proyectos de decisión y de recomendación, como se hacía en muchas otras organizaciones de las Naciones Unidas. De esta forma las decisiones finales estarían más claras. Para ultimar estas decisiones en el Consejo eran precisos comités de redacción o grupos de amigos del presidente, aunque algunos miembros sugirieron además que el memorando del presidente o las actas literales serían un registro adecuado de los debates, pues lo importante eran las decisiones;

- d) el funcionamiento actual del Consejo en el ejercicio de su función ejecutiva estaba limitado debido a que el Comité del Programa y el Comité de Finanzas no sometían a su consideración recomendaciones y alternativas precisas sobre cuestiones relativas a las políticas, estrategias y prioridades de la labor de la Organización;
- e) los presidentes de las conferencias regionales y de los comités técnicos o sus representantes deberían presentar los informes de sus reuniones ante el Consejo y la Conferencia, tal como era la práctica vigente con los Comités del Programa y de Finanzas;
- f) eran preferibles las decisiones mediante consenso, aunque la opción de votar debería mantenerse para los casos necesarios, tal como ocurre en la actualidad;
- g) la sesión informativa oficiosa para las representaciones en Roma antes de las reuniones era muy útil, aunque no podía sustituir por completo a las sesiones informativas para las delegaciones procedentes de las capitales;
- h) los miembros convinieron en que el Consejo debería concentrarse en mayor medida en la adopción de decisiones y la formulación de recomendaciones. Muchos miembros apoyaron la propuesta de eliminar la preparación del informe completo del Consejo y que este se centrara en las decisiones, que de esa manera resultarían más claras. En su opinión, un documento como un memorando del presidente o el acta literal podría servir para dejar constancia de los debates, sin necesidad de contar con un grupo de redacción para ello, pero probablemente sería necesario un grupo de redacción para las decisiones;
- i) la mayoría de los miembros consideró que el Consejo debería presentar a la Conferencia un conjunto claro de recomendaciones sobre la propuesta de Programa de Trabajo y Presupuesto, incluso sobre la cuantía del presupuesto, y que debería ser el Consejo el que transmitiera la propuesta a la Conferencia. Este procedimiento debería recogerse en los *Textos fundamentales*. De esa manera, a su juicio, se alentaría al Consejo a celebrar negociaciones preparatorias serias antes de la Conferencia y podría reducirse el tiempo que la Conferencia dedicaba a la decisión sobre el presupuesto en detrimento del examen de las cuestiones relativas a la agricultura mundial. Al mismo tiempo, ello no menoscabaría en modo alguno el mandato de la Conferencia de tomar las decisiones definitivas. Un miembro manifestó reservas sobre esta propuesta.
- j) se acordó que el Consejo y la Conferencia siguieran tratando de tomar sus decisiones por consenso y celebraran votaciones solo como último recurso. En el caso del Consejo, si no se lograba alcanzar un consenso sobre las decisiones que correspondían a la Conferencia, y había opiniones minoritarias sustanciales, estas se transmitirían normalmente a la Conferencia junto con las opiniones de la mayoría.

**61) Presidente Independiente del Consejo:** Todos los miembros consideraron que el Presidente Independiente del Consejo debería ejercer una mayor función de facilitación a fin de aumentar la capacidad del Consejo y permitirle desempeñar mejor su papel en la gobernanza y supervisión, y que para ello sería necesario que pasara más tiempo en Roma.



Los miembros consideraron que el Presidente Independiente del Consejo:

- a) debería tener una función definida en los *Textos fundamentales*;
- b) debería seguir siendo elegido por todos los Miembros en la Conferencia;
- c) sobre todo, debería evitarse claramente la superposición de sus funciones ejecutivas con las del Director General;
- d) necesitaría un apoyo limitado de secretaría para ser eficaz, aunque se expresaron opiniones divergentes en cuanto al alcance del apoyo necesario y las repercusiones en los costos.

### ***Nombramiento del Director General***

62) Con respecto al nombramiento del Director General, los miembros convinieron en que la propuesta de candidatos por parte de los Estados Miembros y las elecciones se deberían seguir realizando como estaba previsto en los *Textos fundamentales*, y:

- a) acordaron que en el futuro las elecciones para el puesto de Director General deberían anunciarse y publicarse en medios de gran difusión con el mandato del puesto y las competencias deseables;
- b) confirmaron nuevamente la necesidad de establecer límites en la duración de los mandatos, y muchos miembros convinieron en que una fórmula de cuatro años más cuatro años tenía una coherencia lógica;
- c) acordaron que los candidatos a Director General deberían intervenir ante el Consejo y la Conferencia como parte del proceso de elección;
- d) no consideraron que debiera aplicarse un sistema de evaluación del rendimiento al Director General, dado que el resultado de las elecciones para un segundo mandato constituiría una evaluación por parte de los Miembros.

## **Anexo 2. Comentarios específicos hechos por miembros individuales o grupos de miembros acerca del contenido sustantivo del informe del Presidente al CoC-EEI sobre los progresos realizados**

En este anexo se resumen los comentarios hechos por delegaciones individuales o, en algunos casos, por varias delegaciones. Se presenta para recordar las declaraciones formuladas, pero no entraña en modo alguno la aceptación por la mayoría de los comentarios hechos.

### **1) Elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio**

- a) Debería haber un número limitado de objetivos estratégicos, así como un cierto grado de flexibilidad para posibilitar la eliminación de objetivos que hayan dejado de ser pertinentes y la incorporación de objetivos nuevos sobre cuestiones que puedan surgir.
- b) Los resultados que la Organización planea alcanzar deberían dividirse en objetivos que dependen exclusivamente de la FAO y objetivos de los que la Organización no sea la única responsable. En relación con el primer conjunto de resultados deberían elaborarse indicadores, mientras que para vigilar la consecución de los resultados de los que la FAO no sea la única responsable, debería establecerse un sistema de consulta y cooperación con otras partes interesadas.
- c) La FAO debería asumir la responsabilidad en relación con la provisión de datos sobre la seguridad alimentaria mundial y debería asimismo influir en las políticas y directivas al respecto.
- d) Las prioridades regionales deberían establecerse en el contexto de las prioridades generales de la Organización.
- e) Al elaborar los temas prioritarios deberían tenerse en cuenta los resultados de la Conferencia de Alto Nivel.

### **2) Examen de estrategias y programas**

- a) En el informe debería reflejarse adecuadamente la importancia del planteamiento basado en el derecho a la alimentación y de los medios de vida rurales.
- b) Debería ponerse de relieve el papel fundamental de la FAO en lo relativo a gestionar los conocimientos sobre las esferas comprendidas en su mandato y ponerlos a disposición de los Estados Miembros.
- c) Los cultivos deberían constituir una prioridad de la Organización. En esta esfera, la FAO no solo debería proporcionar apoyo en relación con las políticas sino que debería velar por la transferencia de conocimientos técnicos a fin de aumentar la productividad agrícola de los países en desarrollo.

### **3) Proceso relativo al programa y al presupuesto, para examen por parte de los órganos rectores**

- a) La cuantía del presupuesto, que debe aprobar la Conferencia, debería incluirse en un breve documento en el que se justifique la cuantía propuesta y se proporcione una estimación del nivel previsto de recursos extrapresupuestarios. Deberían separarse el presupuesto administrativo y el presupuesto técnico y este último debería presentarse por objetivos estratégicos.
- b) La Conferencia debería concentrarse en los programas y evitar examinar los detalles del presupuesto (los grupos de trabajo han aceptado los ejemplos proporcionados por la Administración sobre los resultados del Plan a plazo medio como un nivel adecuado de detalle).

- 4) **Cuotas atrasadas y retrasos en los pagos:** Considerar la posibilidad de conceder un mayor descuento a los Estados Miembros por el pago puntual de sus cuotas (este asunto se

está considerando en el Comité de Finanzas y el CoC-EEI está esperando los resultados de ese examen).

5) **Cambio organizativo**

- a) Era importante que en su período extraordinario de sesiones la Conferencia tomara pronto decisiones sobre el cambio organizativo.
- b) Considerando que los cambios en la estructura de la FAO podrían acarrear un costo considerable, el papel de los órganos rectores debería limitarse a formular observaciones sobre la dirección del cambio.
- c) Las recomendaciones derivadas de la EEI relativas a los criterios aplicables a las oficinas en los países deberían examinarse más detenidamente.
- d) Los representantes de la FAO deberían rendir cuentas a los representantes regionales, de acuerdo con el consenso alcanzado en el Grupo de trabajo.
- e) Los directores superiores deberían promover las cuestiones intersectoriales importantes (como el cambio climático y las cuestiones de género) en lugar de crear unidades separadas encargadas de dichas cuestiones.
- f) Las facultades del Director General deberían delegarse a niveles inferiores en la mayor medida posible, y la estructura de la Organización debería modificarse en consecuencia.
- g) Las funciones de los directores generales adjuntos propuestos deberían definirse con mayor detalle antes de decidir cuál sería el número apropiado.
- h) Debería establecerse un mecanismo para garantizar el mantenimiento de la calidad de la labor de la Organización durante el proceso de “desjerarquización”.

6) **Gobernanza mundial**

- a) Debería definirse mejor el término “gobernanza mundial”. El término significaba coherencia internacional de las políticas de los gobiernos y reglamentación mundial y regional (instrumentos).
- b) Debería hacerse mayor hincapié en la coherencia de las políticas y las normas para el desarrollo.

7) **Funciones y estructura de los órganos rectores:** Los miembros que consideraban que era preciso examinar más detenidamente las funciones y la composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas hicieron diversas sugerencias, tales como:

- a) Debería declararse que los representantes de los Estados Miembros en el Comité del Programa y el Comité de Finanzas deberían ser elegidos exclusivamente sobre la base de su capacidad técnica.
- b) Los miembros de los citados comités son países, por lo que no pueden ser nombrados en función de su capacidad técnica.
- c) Los presidentes de los citados comités no deberían ser elegidos a título personal, sino como países.

8) **Eficiencia y eficacia de los órganos rectores y función del Presidente Independiente del Consejo:** Debería examinarse con mayor detenimiento la función del Presidente Independiente del Consejo.

9) **Nombramiento del Director General:** Si no se aprueba el sistema de evaluación del rendimiento del Director General, deberían buscarse otras formas de garantizar que rinda cuentas, como un informe anual del Director General al Consejo. La elección cada cuatro o seis años no era un instrumento suficiente a tal fin.

**Anexo 3. Proyecto indicativo de esquema del informe del CoC-EEI a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones** (comprende el Plan inmediato de acción, que a su vez incluye elementos del Marco estratégico y del Plan a plazo medio)

(El Director General tal vez presente un informe separado en el período extraordinario de sesiones o una nota dentro de la introducción al informe del CoC-EEI. El Presidente del CoC-EEI tal vez facilite un preámbulo al informe).

**1) Introducción**

- a) La EEI: brevísima historia y materias abarcadas
- b) Mandato del CoC-EEI
- c) La estructura de grupos de trabajo y el planteamiento adoptado

**2) Proyecto de resolución de la Conferencia en su período extraordinario de sesiones**

**3) Recomendaciones para el futuro. Plan inmediato de acción<sup>2</sup>**

**a) Perspectiva de la FAO y prioridades programáticas**

- i) **Prioridades y programas de la Organización:** Principales elementos del Marco estratégico a largo plazo y del Plan a plazo medio (a partir del proyecto preparado por la Administración)

- 1) Elementos de una perspectiva estratégica (Marco estratégico)
- 2) Las metas de los Estados Miembros (Marco estratégico)
- 3) Objetivos estratégicos (Marco estratégico y Plan a plazo medio)
- 4) Marco de resultados y temas prioritarios (Plan a plazo medio)

- ii) **Prioridades inmediatas y ajustes al programa** (2009-2011) (a partir del proyecto preparado por la Administración)

- iii) **Reforma de la programación, la presupuestación** y el seguimiento basado en resultados, que comprende la estrategia de movilización de recursos (a partir del proyecto preparado por la Administración)

**b) Reforma de la gobernanza**

- i) Reforma de los órganos rectores (a partir de proyectos preparados por la secretaría del CoC-EEI)
- ii) Supervisión y aprendizaje organizativo (a partir de proyectos preparados por la secretaría del CoC-EEI en consulta plena con la Administración)
  - 1) Evaluación
  - 2) Auditoría

**c) Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración a nivel organizativo**

---

<sup>2</sup> Además de la sección sobre las asociaciones, en el resto del texto se hará referencia también a estas según convenga.

- i) **Cambio de la cultura institucional y reforma de los sistemas administrativos y de gestión** (a partir de proyectos preparados por la Administración con referencia al examen exhaustivo y al estudio de la Administración)
  - 1) Cambio de cultura en la Secretaría, incluyendo el planteamiento ante el riesgo
  - 2) Políticas de recursos humanos;
  - 3) Compras, contratación, etc.;
  - 4) Tecnologías de la información y la comunicación
  - 5) Finanzas
  
- ii) **Reestructuración con miras a aumentar la eficacia y la eficiencia** (considerando las respuestas de la Administración a proyectos preparados por la secretaría del CoC-EEI en plena colaboración con la Administración [los costos y ahorros deberán ser calculados por la Administración])
  - 1) Estructura orgánica de la FAO:
    - a) Representación a escala nacional
    - b) Oficinas regionales y subregionales
    - c) Sede
  - 2) Asociaciones
  
- d) **Calendario indicativo de resultados concretos inmediatos y a medio plazo** (basado en un proyecto preparado por la Administración de la FAO en consulta con la secretaría del CoC-EEI)
  - i) Calendario de resultados concretos e hitos principales con indicadores de logro
  - ii) Responsabilidades y mecanismos de ejecución
  - iii) Programa de costos y ahorros e indicaciones de si corresponden al Programa Ordinario o son extrapresupuestarios