**Nota para los Grupos de trabajo sobre la estructura orgánica**

## 1. Introducción

En la reunión conjunta de los Grupos de trabajo celebrada el viernes 13 de junio, muchos miembros expresaron su preocupación por el organigrama y la documentación de apoyo presentados por la Administración , en el sentido de que no reflejaban plenamente a algunas peticiones formuladas a la Administración por los Grupos de Trabajo o a los principios examinados por ellos.

La reunión conjunta de los Grupos de trabajo pidió a la Administración que presente una propuesta revisada en la que se reflejen los principios examinados en anteriores reuniones del Grupo de Trabajo, explique y justifique las propuestas (en particular las que se aparten de la EEI), facilite el número de funcionarios de cada una de las principales unidades, e indique el posible orden de desarrollo para el cambio.

Desde la reunión, la Administración se ha dedicado intensamente a elaborar una nueva contribución destinada a ser examinada por los Grupos de trabajo el 3 de julio. Esta actividad se llevó a cabo con una amplia consulta entre los altos directivos, teniendo plenamente en cuenta los principios que sustentaban la propuesta de la EEI y los ámbitos de consenso del Grupo de trabajo (con arreglo a la presentación de la Secretaría del CoC en la reunión del 13 de junio).

El consiguiente proyecto de organigrama se basa en la claridad y la simplicidad. Se ve respaldado plenamente en el presente documento, el cual:

- establece los fundamentos que sustentan la contribución así como los ámbitos de acuerdo y desacuerdo con las propuestas de la EEI;
- describe las acciones que está llevando a cabo la Administración en las áreas clave del cambio de cultura y las delegaciones y que no se pueden plasmar en un organigrama, sino que deben abordarse paralelamente para que la transformación de la Organización sea satisfactoria;
- aborda las preocupaciones expresadas por la Administración en lo tocante a la relación de la versión revisada del organigrama con las decisiones que deben adoptarse aún sobre la fijación de prioridades y los resultados del examen exhaustivo.

## 2. Contribución revisada de la Administración

En su contribución revisada la Administración ha respondido positivamente a los principios contenidos en el informe de la EEI y a los ámbitos de consenso del Grupo de Trabajo, con el que está de acuerdo en casi todos los ámbitos. La respuesta de la administración a los ámbitos de consenso del Grupo de Trabajo (con arreglo a la presentación de la Secretaría del CoC en la reunión del Grupo de Trabajo del 13 de junio) y la descripción de la forma en que estos acuerdos se han incorporado en la contribución revisada de la Administración figuran a continuación:

**Respuestas a las cuestiones planteadas en la reunión conjunta del 13 de junio**

| Opiniones de los Grupos de trabajo | Respuesta de la Administración |
|---|---|
| • El cambio organizativo debería liberar y redistribuir recursos para mejorar la labor técnica de la FAO, incluido el apoyo a las cuestiones intersectoriales. | **De acuerdo** – Reducción del número de departamentos y oficinas, y finalmente de divisiones, así como de los estratos en los puestos de director. |
| • Fusionar unidades a todos los niveles (departamentos, divisiones, servicios) para reducir la fragmentación y los silos, así como ahorrar en costes de gestión. | **De acuerdo** – Reducción del número de departamentos. La fusión también se llevará a cabo a nivel de división, servicio o unidad. |
| • Flexibilidad en la estructura de unidades, dependiendo de las funciones y el tamaño (por ejemplo, pequeños departamentos sin divisiones, divisiones no divididas en servicios). | **De acuerdo** – Se reflejará en la estructura final de divisiones, sobre la base del marco de prioridades programáticas, para facilitar el trabajo intersectorial. |
| • Ámbito de control, especialmente al más alto nivel, y estructuras claras de rendición de cuentas y presentación de informes. | **De acuerdo** – Reducción del ámbito de control, de a 7 informes para el Director General. Un Director General Adjunto (DDG) tendría 7 informes y el otro 6. |
| • Integrar a los Subdirectores Generales regionales en la estructura de gestión y planificación. | **De acuerdo** – Los Subdirectores Generales regionales estarán representados por el Director General Adjunto (Operaciones) en la Sede. Una unidad en la Oficina del DDG se encargará de la coordinación de la función de representación en las oficinas descentralizadas. |
| • Dualidad de grados para puestos de D2/D1 y D1/P5. | **De acuerdo** – Se introducirá la dualidad de grados. |
| • Los altos directivos tienen una proporción de recursos para la labor intersectorial y para facilitar la interdisciplinariedad y la flexibilidad. | **De acuerdo** – Habrá recursos disponibles para estos fines en las oficinas de los DDG. |

| Opiniones de los Grupos de trabajo | Respuesta de la Administración |
|---|---|
| Gestionar la labor intersectorial: el punto fuerte de la FAO consiste en agrupar todas las disciplinas técnicas y esto no se no facilita con divisiones o departamentos separados para las cuestiones intersectoriales, que crean capacidades separadas. Incorporar la labor intersectorial con pequeñas unidades de coordinación central, en lugar de tener departamentos o divisiones separados para:<br>o la gestión del conocimiento<br>o la creación de capacidad | **De acuerdo** para la gestión del conocimiento y la creación de capacidad. Los altos directivos deberían mantener una proporción de recursos para la labor intersectorial y para facilitar la interdisciplinariedad y la flexibilidad. En consecuencia, los DDG tendrán recursos para estos fines, que podrán poner a disposición de los Subdirectores Generales (ADG). Cuando se incorpore un gran volumen de trabajo intersectorial, el DDG contará con el apoyo de una división, como sucede con el intercambio de conocimientos, para el que se añadirá una unidad asociada al DDG (Conocimiento). Los recursos para esta oficina procederán de una consolidación de los recursos de la KCE (División de Intercambio de Conocimientos y Creación de Capacidad). |
| o los recursos naturales<br>o el cambio climático | **En desacuerdo** respecto de los recursos naturales y el cambio climático. La reciente Conferencia de Alto Nivel confirmó la importancia estratégica del cambio climático y los factores ambientales para la futura productividad agrícola y alimentaria. Los nuevos desafíos para la seguridad alimentaria, tales como el cambio climático y la bioenergía, se abordan a través de una gestión integrada de la tierra, el suelo y el agua, incluidas las interfaces con los bosques y la pesca. Por este motivo, el Departamento de NR permanece en la estructura. |
| • Si bien se convino en que la forma sigue al fondo, los ADG de los Departamentos técnicos de la Sede confirmaron que los objetivos estratégicos propuestos por la Administración podrían situarse igual de bien en la estructura orgánica actual o en | **De acuerdo**, aunque el nivel divisional dependerá de la formulación de objetivos estratégicos y resultados organizativos. |

| Opiniones de los Grupos de trabajo | Respuesta de la Administración |
|---|---|
| una modificada. | |
| **Cambios organizativos concretos examinados:** | |
| • Establecer una Oficina de Estrategia, Recursos y Planificación que presente informes al DG con el fin de integrar el desarrollo de estrategias, la planificación de programas y la gestión y movilización de los recursos para el conjunto de la Organización. | **Aceptada y reflejada**<br>La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos integrará la elaboración de estrategias, la planificación de programas y la gestión y la asignación de los recursos en toda la Organización. Ello permitirá realizar un análisis institucional de las necesidades estratégicas y la coordinación de la planificación y el seguimiento de la aplicación de las cuotas y las contribuciones extrapresupuestarias dentro de un marco presupuestario reforzado basado en los resultados. Estará formada por la anterior oficina de PBE, junto con algunos elementos de TC. El resultado del examen exhaustivo podría contribuir a una mayor racionalización de algunas funciones de gestión financiera. |
| • Establecer una Oficina de Comunicación Intergubernamental, Interinstitucional y de la Organización para mejorar la transmisión de los mensajes de la Organización y establecer un centro para coordinar todas las formas de asociación y enlace, entre otros con los Miembros. | **Aceptada y reflejada**<br>Establecimiento de la Oficina de Comunicación Intergubernamental, Interinstitucional y Corporativa mediante la fusión de la anterior oficina de UNC con una parte de la anterior división de KCI. |
| • Establecer un Departamento de Servicios Internos único que agrupe todos los servicios. | **Aceptada y reflejada (sujeta al examen exhaustivo)**<br>La propuesta de la Administración apoya la recomendación de un Departamento de Servicios Internos único que agrupe todos los servicios de apoyo. Esto se consigue mediante una fusión de divisiones del Departamento de KC (Tecnología de la Información y Conferencia, Consejo y Protocolo). La composición del Departamento en sí estará sujeta a los resultados de la primera fase del examen exhaustivo, prevista para septiembre de 2008. La Administración considera que una estructura jerárquica de servicios internos que pase |

| Opiniones de los Grupos de trabajo | Respuesta de la Administración |
|---|---|
| | por el DDG (Operaciones) asegurará una mejor adaptación y capacidad de respuesta de los servicios de apoyo a las necesidades operacionales de la Organización – por ejemplo, para las adquisiciones o los recursos humanos. El examen exhaustivo también permitirá determinar la ubicación óptima de la función estratégica de los recursos humanos. |
| • Inexistencia de un Departamento de Ganadería con entidad propia. | **Aceptada y reflejada** |
| • Responsabilidad de las Oficinas descentralizadas, incluidos los Representantes de la FAO (FAOR), a cargo de Representantes/Subdirectores Generales Regionales (centro de coordinación institucional en la Sede con servicios de campo de apoyo al desarrollo ) | **Aceptada y reflejada**<br>La Administración está de acuerdo con la recomendación de que las oficinas regionales deberían ser responsables de la presentación de los informes técnicos y sustantivos de las oficinas de los FAOR. Sin embargo, habida cuenta de los aspectos del ámbito de control, la Administración opina que los FAOR deberían informar a las oficinas regionales sobre estas cuestiones a través de las oficinas subregionales. Sin embargo, las consideraciones regionales son importantes –no se puede cortar todo por el mismo patrón – y en algunas regiones puede ser más apropiado que los FAOR informen directamente a las oficinas regionales. |
| • Evaluación - oficina aparte que presenta informes tanto al Director General como a los órganos rectores con independencia operativa. | **Aceptada y reflejada**<br>Se ha incorporado en el organigrama una Oficina de Evaluación separada que presenta informes tanto al Director General como a los órganos rectores con independencia operativa. |
| **DDG:** | |
| • Diversidad de opiniones sobre la necesidad de uno o dos DDG adicionales:<br>* En favor de dos DDG adicionales: descargaría al Director General para que pueda concentrarse en las políticas y estrategias, garantizaría una mejor integración del trabajo y una representación más completa de las oficinas descentralizadas y respondería plenamente a la cuestión del ámbito de control. Los costos quedarían compensados por la reducción del número de ADG.<br>* En favor de un DDG adicional: preocupación por el estrato y el costo adicionales. Se encargaría de | Los Grupos de Trabajo no dieron una orientación clara. La propuesta es de dos DDG, lo que responde al principio de ámbito adecuado de control en los niveles superiores. También responde a las preocupaciones expresadas en relación con los estratos adicionales en la Administración. |

| Opiniones de los Grupos de trabajo | Respuesta de la Administración |
|---|---|
| la incorporación de las cuestiones intersectoriales y la coordinación de los departamentos técnicos. El ADG del Departamento de TC actuaría de enlace y coordinaría las oficinas descentralizadas (por lo tanto no tendría rango superior al de los ADG regionales).<br>* En favor de ningún DDG adicional, bastando uno solo (Jefe de Operaciones). Sin costo adicional y línea de mando simple. | |
| • Director General Adjunto responsable de Operaciones encargado de la supervisión de la labor diaria, que descargaría al Director General a nivel de políticas, promoción, etc. | **En desacuerdo** – El Director General puede designar a uno de los DDG para que le sustituyan en su ausencia. La mayoría de las funciones de gestión de alto nivel correrían a cargo de los dos DDG propuestos. La introducción de un Jefe de Operaciones también sería contraria al principio de subsidiariedad, y en este sentido un gran número de decisiones que incumbían anteriormente al Director General han sido delegadas en cargos inferiores, situados por debajo del nivel de DDG. |

El organigrama propuesto es fácil de leer y entender. Consolida las estructuras orgánicas y establece líneas jerárquicas claras. Sigue claramente las recomendaciones de la EEI en lo referente a las tres líneas de la labor de la FAO: (i) las operaciones y la creación de capacidad; (ii) la labor técnica y la gestión del conocimiento, y (iii) los servicios internos. La agrupación de unidades en cada línea refleja los principales productos de las unidades, y no representa un obstáculo para la variedad de trabajos interdepartamentales e intersectoriales de otro tipo. Todo ello se ve respaldado por el marco de la Organización basado en los resultados, que apoya por igual la colaboración horizontal y la estructura jerárquica vertical para lograr los objetivos de la Organización.

La estructura propuesta fusiona unidades a nivel de departamentos, divisiones y servicios para reducir la fragmentación y los silos. Se reduce el número de departamentos y se brinda la oportunidad de adoptar medidas para lograr, antes de que finalice el bienio 2010-11, un nivel de ahorro del mismo orden de magnitud que el que se prevé en la propuesta de la EEI, mediante la eliminación de unidades y la reducción de estratos, incluidas las de 2006-07. Estos ahorros contribuirán a lograr economías no identificadas y aumentos de eficiencia necesarios durante 2008-09. Los ahorros que se puedan realizar en 2010-2011 se aplicarían a la labor técnica de la FAO.

La estructura propuesta otorga a la Administración flexibilidad para perfilar mejor las áreas funcionales que han de ser cubiertas por cada departamento, y la consiguiente estructura divisional, tras el resultado de los debates en curso sobre las prioridades relativas de los programas, así como del examen exhaustivo. Una vez determinada, se comunicarán todos los

detalles correspondientes a los Miembros, incluida una indicación del número de puestos de directores, profesionales y servicios generales para cada una de las principales unidades. En el ínterin, la plantilla para 2008-09, desglosada por categorías, figura en el anexo 1 y la información sobre el uso de personal no funcionario por departamentos consta en el anexo 2.

## 3. Secuencia del proceso

La Administración desea introducir los cambios de forma progresiva y responsable en el plano social. Si los cambios se llevan a cabo muy rápidamente, tendrán un mayor impacto social y mayores costos iniciales.

Los pasos que se seguirían podrían ser los siguientes: introducción de las disposiciones de evaluación revisadas, la función relativa a la ética y la Oficina de Comunicaciones de la Organización y Asuntos/Relaciones Intergubernamentales e Interinstitucionales en 2009, mientras que los demás cambios se basarían en los resultados del examen exhaustivo y de la determinación de las prioridades de los programas.

## 4. Ámbitos no cubiertos en la versión revisada del organigrama

Un organigrama sólo puede dar una perspectiva estática en dos dimensiones de una Organización. La multitud de estructuras horizontales de presentación de informes, de foros interdepartamentales, de delegaciones de facultades, y otros aspectos de las iniciativas de la Administración para lograr un cambio de cultura no pueden representarse por medio de un organigrama y su inclusión sólo serviría para oscurecer los mensajes que un organigrama pretende transmitir. Sin embargo, es importante destacar que la implantación de una estructura orgánica revisada no es más que un elemento, aunque sea importante, del programa general de cambio de la cultura que constituye un requisito previo indispensable para el éxito de la reforma. Esta oportunidad se aprovecha para confirmar el nivel de actividad en estas otras áreas relacionadas.

La prioridad asignada por la Administración al **programa de cambio de cultura** se refleja en el liderazgo personal del Director General Adjunto en esta iniciativa. Se está estableciendo un equipo sobre cambio integrado por una muestra lo más representativa posible de todos los funcionarios, teniendo en cuenta criterios tales como los niveles jerárquicos (subdirectores generales, directores de división, profesionales y servicios generales), la experiencia en la Sede/sobre el terreno, el sexo, el tiempo de servicio, así como la diversidad regional y cultural. Este equipo sobre cambio será el motor que impulsará el proceso de cambio, desempeñará un papel principal en el desarrollo de una visión interna, promoverá y facilitará la comunicación y el diálogo, supervisará la aplicación de todas las iniciativas de cambio, y facilitará la integración del cambio. Se está contratando a un facilitador externo que comenzará a trabajar en julio de 2008.

El proceso de **delegación de autoridad** se está intensificando: el Director General ha delegado recientemente un número importante (125) de atribuciones al nivel más bajo de subsidiariedad (esta lista puede ponerse a disposición de los miembros que así lo soliciten). Ello constituye asimismo un importante elemento del examen exhaustivo, que se centrará en el cliente en lugar del proveedor, determinando la idoneidad de los instrumentos administrativos para la evolución de la forma de ejecución del programa de la FAO, el nivel adecuado de delegación de facultades para garantizar el empoderamiento del personal dentro de un marco apropiado de probidad y control, y las medidas efectivas para la ejecución de las

disposiciones propuestas. En este sentido, la estructura y las funciones del Departamento de Servicios Internos, que constituyen el principal ámbito del examen exhaustivo, se basarán en el modelo operativo revisado a que dará lugar dicho examen de aquí a septiembre de 2008.

La gran cantidad de **estructuras extraoficiales de presentación de informes y de comunicación** así como de foros interdepartamentales quedará plenamente respaldada en las nuevas disposiciones y, en el nuevo marco de resultados de la Organización, se hará igual hincapié tanto en el aspecto horizontal de la consecución de resultados institucionales como en las estructuras verticales oficiales de presentación de informes. Una de las principales ventajas comparativas de la FAO radica en su capacidad para ejecutar con éxito el trabajo interdisciplinario, lo que se refleja en un hincapié renovado en la contribución de las unidades a los objetivos y los resultados de la Organización más que de los departamentos. Por lo tanto, la agrupación de entidades de la Organización bajo un Director General Adjunto determinado no debería interpretarse como una oportunidad perdida para la labor lateral. La agrupación de los principales departamentos técnicos de la Sede bajo el Director General Adjunto de "Conocimiento" es indicativa del enfoque principal y ofrece una oportunidad para la colaboración, la asociación y las iniciativas coordinadas basada en los resultados para apoyar las operaciones y la creación de capacidad. La relación muy estrecha existente entre las unidades descentralizadas y el Departamento de Cooperación Técnica refleja el hincapié hecho en las actividades operacionales, pero no disminuye la contribución de estas unidades al intercambio de conocimientos, al ser la relación entre las actividades normativas y operacionales de índole cíclica y no lineal.

## 5. Conclusiones

La Administración considera que la actual propuesta toma plenamente en consideración todos los ámbitos de consenso de los Grupos de Trabajo y los principios contenidos en el informe de la EEI. Indica claramente los diversos ámbitos de acuerdo y los escasos ámbitos de desacuerdo. El organigrama resultante tiene muchas similitudes y sinergias con el organigrama propuesto por la EEI. Se puede implantar durante el período 2009-2011 y, junto con los demás iniciativas para el cambio de cultura, ofrece una plataforma sólida para llevar adelante los objetivos estratégicos de la Organización.

**Anexo 1 – Plantilla desglosada por categorías**

**PTP 2008-09 – Plantilla desglosada por categorías al 1.º de enero de 2008**
Basada en el anexo 10 C del PTP
2008-09

| DIV | D y superiores | Profesional | Profesional de Contratación Nacional | Servicios Generales | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| ODG | 18 | 67 | | 61 | 146 |
| AG | 16 | 125 | | 81 | 222 |
| ES | 15 | 90 | | 78 | 183 |
| FI | 10 | 65 | | 53 | 128 |
| FO | 10 | 37 | | 27 | 74 |
| NR | 10 | 54 | | 41 | 105 |
| TC | 19 | 113 | | 89 | 221 |
| AF | 13 | 97 | | 275 | 385 |
| KC | 9 | 166 | 4 | 156 | 335 |
| FAOR | 37 | 39 | 159 | 480 | 715 |
| LO | 7 | 13 | | 23 | 43 |
| RO | 7 | 106 | 4 | 211 | 328 |
| SO | 10 | 80 | 21 | 70 | 181 |
| Total | 181 | 1 052 | 188 | 1 644 | 3 065 |

**Anexo 2 – Datos de 2007 sobre el empleo de personal no funcionario, por departamentos**

El cuadro 1 refleja los meses de trabajo por misión de los consultores a tiempo completo durante el año 2007, por departamentos.

*Cuadro 1 – Consultores*

| DIV | Meses de trabajo |
|---|---|
| ODG | 326 |
| AG | 1 015 |
| ES | 97 |
| FI | 292 |
| FO | 444 |
| NR | 535 |
| TC | 3 752 |
| AF | 814 |
| KC | 510 |
| OD | 9 102 |
| **Total** | **16 887** |

El cuadro 2 indica la duración total en meses de las misiones de los consultores contratados por servicios efectivos en 2007. El número de meses efectivamente trabajados será inferior a la duración de cada misión, lo que es propio de los contratos de servicios efectivos.

*Cuadro 2 – Consultores (contratos de servicios efectivos)*

| DIV | Meses por misión |
|---|---|
| ODG | 237 |
| AG | 1 217 |
| ES | 1 418 |
| FI | 976 |
| FO | 176 |
| NR | 436 |
| TC | 1 041 |
| AF | 719 |
| KC | 783 |
| OD | 1 021 |
| **Total** | **8 024** |