

Examen de la plantilla, la ubicación y la cobertura de las oficinas descentralizadas

1. En esta nota se informa acerca del trabajo en curso relacionado con la descentralización, incluso sobre la cobertura de los países, la plantilla y la combinación de capacidades de las oficinas descentralizadas. Según la solicitud que cursaron los Miembros en la reunión conjunta de los grupos de trabajo I, II y III del CoC-EEI del 4 de junio de 2009, también se proporciona información sobre las medidas que repercuten en la descentralización de los diferentes proyectos del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA).

A. Examen de la cobertura de los países de la FAO

2. En la reunión del 4 de junio de 2009, los Miembros debatieron acerca del trabajo en curso sobre los criterios para la cobertura de los países (medida 3.84 del PIA). Solicitaron que se proporcionaran datos sobre el número de países que cumplían tres o cuatro de los cinco criterios sobre los que se habían recopilado y analizado datos (Memorando del presidente párr. 3, punto 4).

Cuadro 1: Países que cumplen entre uno y cinco criterios

Número de países que cumplen:	FAOR (73)	Funcionarios técnicos destacados (9)	Otros tipos de cobertura (63)	Todos (145)
Al menos un criterio	70	5	44	119
Al menos dos criterios	54	2	6	62
Al menos tres criterios	31	1	0	32
Al menos cuatro criterios	15	0	0	15
Los cinco criterios	5	0	0	5

3. También se convino en que se debían celebrar más debates en el seno de los grupos regionales. A fin de facilitar tales debates, se proporciona a los Presidentes de los grupos regionales un conjunto completo de datos sobre los países que cumplen cada uno de los criterios.

B. La estructura y la plantilla de las oficinas descentralizadas

4. En los apartados siguientes se proporciona una visión general de la red de oficinas descentralizadas, su estructura y su plantilla.

Visión general de la red de oficinas descentralizadas de la FAO

5. Tanto en la Evaluación Externa Independiente (EEI) de la FAO como en el PIA se confirma que es necesario que la FAO tenga una presencia sólida en el terreno. También se formulan recomendaciones acerca de los objetivos generales y las metas de la red. Las dos

recomendaciones principales de la EEI a este respecto son: *“la misión principal de la FAO es asegurar la disponibilidad de conocimientos mundiales pertinentes y necesarios sobre la alimentación y la agricultura y los medios de aprovecharlos”* (párr. 1034) y la necesidad de *“reubicar la institución y dotarla de vínculos eficientes y eficaces con los países y las regiones”* (párr. 1037). En el PIA, al concretizar las recomendaciones de la EEI, se manifiesta que la red de oficinas descentralizadas de la FAO debería *“proporcionar servicios a los Miembros con flexibilidad y crear un flujo efectivo de información en cuanto organización poseedora de saberes”* (párr. 44).

6. Las medidas de descentralización adoptadas por la FAO en los últimos años se han centrado en:

- La prestación de servicios relevantes para las prioridades de los Miembros de manera oportuna y eficiente en el ámbito nacional, subregional y regional;
- el intercambio de conocimientos entre los Miembros y diferentes instancias de la Organización, en ambos sentidos;
- la propiedad nacional, los resultados de desarrollo y la coherencia de las Naciones Unidas.

7. Son elementos esenciales para lograrlo: i) una red de oficinas en el terreno consistente con las necesidades y las prioridades de los países, las subregiones y las regiones a las que prestan servicios, que responda de manera planificada y estratégica a las prioridades de las ubicaciones descentralizadas y que funcione como parte de los equipos nacionales, subregionales y regionales de las Naciones Unidas, haciendo especial hincapié en la colaboración entre los organismos con sede en Roma; ii) un equilibrio entre las responsabilidades de varias instancias de la Organización que respete los principios de eficiencia, responsabilidad y subsidiariedad; iii) una coordinación sólida y mecanismos de valoración del rendimiento que aseguren que las diferentes partes de la red funcionen de manera unitaria y que se mantengan la calidad institucional y los niveles de rendimiento. Ello incluye una combinación de planificación de sentido descendente y ascendente, un sistema de gestión unificada basado en resultados, mecanismos de financiación que permitan dar respuestas en el plazo adecuado, formación, un sistema de evaluación del rendimiento, políticas de rotación y conectividad de tecnologías de la información y la comunicación.

Capacidades de la FAO en el ámbito nacional, subregional, regional y mundial

8. La FAO ayuda a crear capacidades en el ámbito local para la seguridad alimentaria y el desarrollo de la agricultura y facilita la producción y el intercambio de conocimientos y capacidades técnicas, información y mejores prácticas con y entre sus Miembros en las áreas de la alimentación y la agricultura. Esta tarea le exige que sea activa en varios ámbitos para actuar con eficacia en diferentes aspectos de su trabajo. Además, los diferentes niveles deben trabajar juntos de manera complementaria y aprovechando las sinergias.

- **Ámbito nacional.** El impacto directo de las actividades de la FAO se manifiesta sobre todo en el ámbito nacional, en el que la FAO colabora con el Gobierno y los donantes en asociación con otros actores del desarrollo, tanto del sistema de las Naciones Unidas como externos a él. La FAO debe estar presente en un país para poder ayudar al Gobierno correspondiente y a otras partes interesadas a construir las capacidades nacionales para la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola y rural, incluidas la formulación de políticas y estrategias, la reforma institucional, las inversiones públicas, la generación y la difusión de tecnologías y la respuesta y la preparación ante catástrofes. Además, las oficinas en los

países ayudan a aplicar normas acordadas internacionalmente en el ámbito nacional y asisten a los países en el ajuste de estas normas mundiales a través de programas y proyectos técnicos, asesoramiento sobre políticas y promoción, el fomento del consenso y desempeñando una función de convocación. La cobertura, el tamaño y la plantilla de las oficinas en los países varían considerablemente de un país a otro. En los países en los que la FAO dispone de programas de gran tamaño y larga duración, la oficina puede contar con entre 10 y 15 empleados del Programa Ordinario. A menudo, existen dos secciones que se ocupan de los programas y la administración, cada una dirigida por un Subrepresentante de la FAO (oficial profesional nacional). Por el contrario, en los países que cuentan con programas de pequeño tamaño, la presencia de la FAO podría verse limitada a un corresponsal nacional que trabaja a media jornada para la FAO. En lo que respecta al personal del Programa Ordinario, más del 50 % de los profesionales de la FAO en los países se encuentran en la región de África, seguida de Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe (algo menos del 20 % en cada región). Además del personal del Programa Ordinario, el personal profesional nacional e internacional financiado a través de proyectos de cooperación técnica y emergencias podrían hacer que se incrementase la presencia general en algunos países por encima de los 100 empleados. Actualmente, la FAO dispone de Unidades de Coordinación de la Emergencia (ECU) en más de 40 países y de Centros de Emergencia para la Lucha contra las Enfermedades Transfronterizas de los Animales (ECTAD) en otros siete países. Por lo general, estas unidades están dirigidas por personal profesional internacional y suelen estar compuestas por varios expertos nacionales e internacionales. Aunque estas unidades de emergencia a menudo informan con fines operativos, técnicos y presupuestarios a la Sede, la relación con el Gobierno y el apoyo a la gestión son responsabilidad del Representante de la FAO correspondiente.

- **Ámbito subregional.** La cooperación subregional tiene cada vez más importancia tanto para promover las sinergias en relación con problemas comunes como para promover el comercio, las inversiones y la armonización de las políticas. Las oficinas subregionales de la FAO están compuestas actualmente por un equipo multidisciplinario central de seis expertos y un oficial de inversiones destacado. Además, cada oficina subregional cuenta con personal que se ocupa de las necesidades de TI y administrativas de la oficina, así como del seguimiento del programa de campo. Los representantes de la FAO en los países de la subregión son, durante parte del tiempo de trabajo, miembros del equipo multidisciplinario. El equipo multidisciplinario tiene dos funciones:
 - El grupo de expertos de los equipos multidisciplinarios proporciona en primera instancia apoyo técnico a las oficinas en los países de la subregión. Dicho apoyo se proporciona de manera directa en las subregiones que no cuentan con oficinas en los países (Pacífico, Europa y Asia central). Para ello, el equipo multidisciplinario también puede recurrir a los servicios de los representantes de la FAO en la subregión, de los que se espera que dediquen una parte de su tiempo a las labores del equipo multidisciplinario, y, de ser necesario, también puede recurrir a la oficina regional o a la Sede. De esta manera, los equipos multidisciplinarios aplicarán cada vez más normas técnicas institucionales y políticas acordadas para convertirse progresivamente en centros de intercambio de información para la prestación de apoyo técnico en relación con las necesidades técnicas más frecuentes de los países.
 - Los equipos multidisciplinarios también colaboran estrechamente con las organizaciones de integración económica en lo relacionado con programas y proyectos subregionales. Los subdirectores generales/representantes regionales

o los coordinadores subregionales, según las circunstancias, son el primer punto de contacto con los equipos regionales directores del sistema de las Naciones Unidas en relación con la garantía de calidad del trabajo de los equipos en los países de las Naciones Unidas, incluido el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

La red subregional de la FAO está bien establecida en África, Europa y Asia central y América Latina y el Caribe, donde cuenta con nueve oficinas subregionales, tres de las cuales están localizadas en las ubicaciones de las oficinas regionales de Accra, Budapest y Santiago de Chile. Estas oficinas han trabajado adecuadamente para elaborar programas de trabajo y desarrollar sinergias. Las reuniones de planificación y de formación de equipos y las actividades de formación formal han fomentado este proceso. En el Cercano Oriente y el Norte de África, donde los equipos multidisciplinares y las oficinas subregionales se han establecido más recientemente, se están aplicando acciones similares. La presencia regular de la FAO en el ámbito subregional la complementan seis equipos regionales o subregionales de emergencias de carácter temporal (tres en África, uno en Asia y dos en América Latina), que se establecieron y ubicaron en función de la importancia relativa de la cartera de situaciones de emergencia en la región o subregión, así como por los cuatro directores regionales de los ECTAD (tres en África y uno en Asia). Los equipos regionales y subregionales de emergencia trabajan en consulta con las oficinas subregionales y se les invita a todas las reuniones estratégicas y de planificación.

- **Ámbito regional.** Las oficinas regionales de la FAO son la principal unidad de gestión y planificación de la red sobre el terreno. Durante 2010, su función se verá reforzada considerablemente. Las oficinas regionales asumirán las funciones de gestión general, planificación y presupuestación relacionadas con el personal técnico ubicado en la región, así como la gestión de los recursos del PCT. Diversas funciones que desempeña actualmente la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD) también les serán transferidas, incluso la gestión de los aspectos administrativos de la red de representaciones de la FAO, como la gestión de los presupuestos, los viajes y las vacaciones, las auditorías y las cuestiones del rendimiento. Las oficinas regionales también dirigirán la preparación de estrategias regionales, que serán debatidas y ratificadas por las Conferencias Regionales. También se encargarán del seguimiento de la aplicación. Por último, supervisarán el trabajo de las oficinas subregionales concebidas como parte de las oficinas regionales. Todas las oficinas regionales disponen de personal encargado de las operaciones y de una unidad de apoyo administrativo/de gestión, aunque la estructura varía de una región a otra. En algunas oficinas (RAP, RLC y RNE) el personal técnico está agrupado por áreas de especialización, mientras que en otras hay un único equipo multidisciplinario. Cuatro oficinas regionales (excluida la REU) disponen de un Auditor Interno destacado de la Oficina del Inspector General de la Sede. El personal técnico de las oficinas regionales y subregionales también participa en función de las necesidades en tareas relacionadas con emergencias.
- **Ámbito mundial.** La Sede de la FAO se responsabiliza de las políticas y la planificación mundiales y de la producción y el intercambio de información, conocimientos técnicos y mejores prácticas de relevancia mundial que orientan el trabajo de la red descentralizada. A su vez, las oficinas descentralizadas aportan sus observaciones y experiencias prácticas, que ayudan a la Sede a desarrollar sus políticas

y orientaciones. La Sede también garantiza la cohesión y la coordinación entre las oficinas regionales y entre éstas y toda la red descentralizada para asegurar que la Organización funcione de manera unificada y que haya una aplicación coherente de las normas y políticas institucionales técnicas, administrativas y de gestión por parte del personal de todas las ubicaciones. Por último, la Sede también garantiza la interacción con las estructuras generales de gobierno de la Organización.

Patrones de dotación de personal en las regiones

9. Alrededor del 47 % del personal profesional del Programa Ordinario que trabaja en las oficinas descentralizadas (tanto nacional como internacional) está destinado en las oficinas en los países (véase el Cuadro 2). El resto del personal está dividido más o menos equitativamente entre las oficinas regionales y subregionales. Una elevada proporción (el 30 %) del personal profesional nacional está ubicado en las oficinas en los países¹. La distribución del personal en las oficinas en los países, subregionales y regionales varía considerablemente entre las regiones, en función de las estructuras respectivas. En África, la proporción de personal es alta en las oficinas en los países (59 %) y baja en la oficina regional (13 %) debido al elevado número de países y a la existencia de cuatro oficinas subregionales. Por el contrario, en Europa el 11 % del personal trabaja en las oficinas en los países debido a la inexistencia de representaciones plenas de la FAO. Entre las oficinas regionales, la RAP cuenta con la mayor proporción de personal (el 52 %), lo que refleja el hecho de que aún no se han establecido equipos multidisciplinarios. Al examinar el número de trabajadores de las oficinas regionales y subregionales, cabe recordar que las oficinas subregionales y los equipos multidisciplinarios se consideran una parte integrante de las oficinas regionales.

¹ Por razones de eficiencia en cuanto a los costos, las políticas anteriores hacían hincapié en la sustitución de oficiales de programa profesionales internacionales y personal de los servicios generales de alto grado en las representaciones de la FAO por profesionales nacionales.

Cuadro 2. Dotación de personal en las oficinas regionales, subregionales y en los países ^{1/}

Tipo de oficina	Personal profesional internacional y nacional*						Total personal profesional
	Oficina regional		Oficina subregional		Oficina en el país		
	Total	Nacionales	Total	Nacionales	Total	Nacionales	
África	24	1	53	10	111	75	188
	13 %		28 %		59 %		100 %
Asia y el Pacífico	40	0	7	0	41	27	88
	45 %		8 %		47 %		100 %
Europa y Asia central	14	2	18	3	4	4	36
	39 %		50 %		11 %		100 %
América Latina y el Caribe	23	1	33	7	40	23	96
	24 %		34 %		42 %		100 %
Cercano Oriente y Norte de África	17	0	15	0	18	11	50
	34 %		30 %		36 %		100 %
Total general	118	4	126	20	214	140	458
	26 %		27 %		47 %		100 %

1/ Excluye las oficinas de enlace y la Oficina Subregional para los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen (SNG), que se está estableciendo actualmente.

C. Trabajos en curso y previstos para actuar de manera unificada

10. A pesar de que en la EEI se ratificó la estructura general de las oficinas descentralizadas, se determinaron varios puntos débiles, como la fragmentación del programa de trabajo, la falta de recursos programables para desarrollar un programa de campo coherente, especialmente en el ámbito de los países, y la escasa delegación por parte de las autoridades encargadas de tomar decisiones. Se está trabajando en todas estas áreas. Esta labor es transversal a todos los proyectos del PIA, las líneas de trabajo del examen exhaustivo y las funciones básicas corrientes de la Organización, como la preparación de estrategias de intercambio de información y conocimientos y la estrategia de desarrollo de la capacidad institucional. Se informó a la reunión conjunta de los grupos de trabajo del CoC-EEI del 4 de junio de 2009 acerca de varias áreas en las que se desarrollan actividades actualmente. En el Anexo I figura un calendario preliminar de las iniciativas de cambio que repercuten en la rapidez y la calidad del proceso de descentralización.

11. Durante el resto de 2009 y en el bienio 2010-11 se hará hincapié en la mejora de la coherencia, el rendimiento y la integración de la red actual de oficinas descentralizadas y en garantizar que la Organización actúe de manera unificada. Durante 2010-11, las oficinas regionales, colaborando en la medida necesaria con las oficinas subregionales, asumirán las responsabilidades siguientes: i) supervisar a las oficinas en los países, en particular por lo que respecta a la gestión de los recursos de la red de representaciones de la FAO, ii) ocuparse de

la gestión de los proyectos del PCT no destinados a situaciones de emergencia en las regiones respectivas; iii) dirigir los procesos de planificación estratégica, programación y presupuestación de la región; iv) supervisar a los funcionarios técnicos regionales; v) organizar las Conferencias Regionales fortalecidas y prestarles los servicios necesarios; vi) dirigir las asociaciones, en particular las establecidas con organizaciones regionales; vii) prestar apoyo a las oficinas en los países sobre cuestiones relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas.

Descentralización de las funciones del PCT y la OCD

12. Según lo indicado en la EEI y el PIA, el PCT y muchas de las funciones de la OCD se están transfiriendo a las oficinas regionales. Al mismo tiempo, ciertas funciones de políticas y de gestión general se transferirán a una nueva unidad (la Oficina de Apoyo a la Descentralización [OSD]) y se asignarán al Director General Adjunto de Operaciones. Las funciones de la OCD que se transferirán a las oficinas regionales figuran en el documento transmitido a la reunión conjunta de los grupos de trabajo del CoC-EEI del 17 de abril de 2009.

13. Las oficinas regionales han revisado la propuesta de transferencia y han hecho hincapié en la necesidad de aplicar un enfoque gradual, disponer de un programa de formación bien definido y contar con un respaldo sólido durante la transición. Se hará especial hincapié en asegurar las sinergias entre las funciones nuevas y las existentes de las oficinas regionales para compensar la pérdida de economías de escala inherente a la descentralización de funciones. Se reconoce que las transferencias provisionales de recursos necesarias para aplicar estos cambios podrían tener que ser modificadas a medida que la Organización avance hacia su ejecución.

Examen de la combinación de capacidades técnicas

14. Todas las oficinas regionales y subregionales llevaron a cabo una revisión de su combinación de capacidades técnicas, como parte de la preparación del PTP 2010-11. Se han propuesto algunos cambios y modificaciones en las disciplinas técnicas para satisfacer mejor las necesidades de las regiones o subregiones atañidas. Se aplicarán cambios adicionales en la combinación de capacidades durante el bienio 2010-11, a medida que se ocupen puestos vacantes.

15. Todas las oficinas regionales y subregionales destacaron la necesidad de contar con una mayor especialización para desempeñar eficazmente las labores programáticas, técnicas y políticas que se les solicitan, prestar un servicio adecuado a los países y las instituciones regionales y subregionales con las que colaboran y responder a las necesidades nacionales, subregionales y regionales. Las capacidades adicionales necesarias varían de una oficina a otra y a menudo reflejan las nuevas áreas prioritarias regionales, como el comercio, la comercialización y el cambio climático. Entre las capacidades particulares que interesan especialmente a las oficinas regionales y subregionales, cabe destacar la vida silvestre y las zonas protegidas, la ordenación de la tierra y la fertilidad de los suelos. Se sugiere que las Conferencias Regionales correspondientes examinen alternativas para obtener financiación extrapresupuestaria a fin de reforzar la capacidad técnica de las oficinas regionales y

subregionales, también a la luz de la experiencia inicial de los ámbitos prioritarios de repercusión.

Gestión basada en los resultados

16. En los próximos años, se seguirá implantando el nuevo enfoque de gestión basada en resultados en toda la Organización, incluso en el ámbito regional y subregional, para su aplicación a los trabajos financiados por todas las fuentes. Ello implicará la plena participación regional y subregional en el ejercicio de planificación de los trabajos a principios de 2010, en el que se detallarán los planes de alto nivel establecidos en los procesos de planificación a medio plazo y bienales. Asimismo, también exigirá que dichas oficinas realicen la supervisión a partir de mediados de 2010, en la medida en que se hayan hecho efectivas las contribuciones planificadas a los objetivos estratégicos y funcionales pertinentes, así como que participen en los equipos de estrategia en lo relacionado con la presentación de información sobre los indicadores de los logros de los resultados de la Organización especificados en el plan a plazo medio. Se pondrán en marcha actividades de formación a principios de 2010 para prestar apoyo a los directores y el personal regionales y subregionales en lo relacionado con la aplicación de prácticas basadas en resultados en sus áreas de trabajo. Al mismo tiempo, el modelo y el proceso que se utilizarán para integrar a las oficinas en los países en el modelo basado en resultados serán objeto de acuerdo con las varias partes interesadas de la FAO a principio de 2010. Ello, además de la participación de las oficinas regionales y subregionales, también permitirá comprobar el enfoque de la planificación nacional durante la preparación del próximo plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto a finales de 2010 y principios de 2011. El personal de las oficinas descentralizadas recibirá formación acerca de los conceptos de la gestión basada en resultados y se desarrollará e implantará un nuevo sistema de planificación operacional, seguimiento del rendimiento, presentación de informes y evaluación comparativa.

17. Las oficinas descentralizadas tendrán que asumir progresivamente sus nuevas funciones en la planificación estratégica y el establecimiento de prioridades a nivel de la Organización y en el ámbito descentralizado, proseguirán el desarrollo de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) y coordinarán la identificación de áreas prioritarias regionales y subregionales para asegurar la pertinencia de los resultados planificados para los programas de desarrollo nacionales, subregionales y regionales. Asimismo, participarán activamente en la formulación progresiva y la introducción de los ámbitos prioritarios de repercusión, con inclusión de la aplicación de las estrategias asociadas de movilización de recursos.

Recursos humanos

18. En la segunda mitad de 2009 se iniciarán o se buscará dar comienzo a importantes iniciativas en materia de recursos humanos. El 16 de septiembre de 2009, los grupos de trabajo del CoC-EEI debatirán acerca del proyecto de política de rotación y movilidad. Se impartirá formación sobre la preparación de la descentralización del PCT y la implantación del sistema de evaluación y gestión del rendimiento. También comenzará la revisión del marco institucional de competencias, en el que se incluirán las competencias funcionales y las descripciones de los puestos de los representantes de la FAO. El Programa de gestión y liderazgo (que comprende actualmente el Centro de perfeccionamiento del personal directivo para funcionarios de grado P-5 y D-1 y el programa asociado de formación) se ampliará con

un currículo de gestión y liderazgo. Asimismo, se comenzarán a desarrollar la Academia Virtual de la FAO (una red de prestación de servicios de desarrollo del personal y programas de formación dirigida al personal de la FAO de todas las ubicaciones) y otros servicios conexos (por ejemplo, instrucción), mediante la implantación del Sistema de gestión de la formación de Oracle, entre otros medios.

Administración

19. **Mayor delegación en el área de las adquisiciones:** La revisión de la Sección 502 del Manual (Compra de bienes, obras y servicios) se iniciará en el otoño de 2009 y proporcionará un mayor nivel de delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas y a las representaciones regionales y subregionales en sus actividades de compra. Desde finales de 2009 y en 2010 AFS prevé llevar a cabo un ciclo completo de formación sobre el nuevo manual y la certificación de compras en las oficinas descentralizadas, cuando se publique la nueva sección del Manual, con el objetivo de aumentar el nivel de delegación de autoridad. La formación tendrá lugar primero en aquellas oficinas que tengan los volúmenes de compra más elevados, de forma que puedan desarrollar progresivamente su mayor nivel de delegación y las Representaciones de la FAO puedan asumir con plenitud sus mayores niveles de autoridad. En 2010 junto al manual de adquisiciones podrán encontrarse unas directrices y una página web multilingüe que facilitarán el uso de esta sección del Manual. Entre otras iniciativas importantes en curso se cuentan una revisión de los procedimientos relativos a las Cartas de Acuerdo, con el objetivo de simplificar el proceso e incrementar paralelamente la delegación de autoridad, y de los acuerdos marco con los licitadores de cara a aplicar un enfoque descentralizado en la adquisición de vehículos y posiblemente fertilizantes.

20. **Mejora de la conectividad y los sistemas de contabilidad.** Se prevé mejorar la conectividad a la red de amplio alcance (WAN) de las oficinas descentralizadas y mejorar el soporte de TI que se presta a estas oficinas. Así se permitirá que casi todas las oficinas descentralizadas utilicen eficazmente los sistemas institucionales, como Oracle, el almacén de datos y otras aplicaciones de Intranet y basadas en la web. También se podrán realizar videoconferencias de alta calidad, con lo que se mejorará la comunicación con la Sede y entre las oficinas descentralizadas. La mejora de la conectividad también facilitará la provisión de programas de formación en todas las ubicaciones a través de la Academia Virtual en línea de la FAO. A mediados de 2012 se implantará un nuevo sistema de contabilidad sobre el terreno que facilitará el tratamiento de las transacciones financieras, la contabilidad y las obligaciones de notificación de las oficinas descentralizadas. El nuevo sistema cumplirá los requisitos de las NICSP y será beneficioso en lo que respecta a los controles, la disponibilidad de datos financieros y la administración de activos.

Otras áreas de trabajo relacionadas con la descentralización

21. Se profundizará en la reforma en la segunda mitad de 2009 con la aprobación de las enmiendas a los Textos Fundamentales por parte de la Conferencia de noviembre de 2009 para introducir los cambios en la situación, las funciones, las líneas de notificación y los métodos de trabajo de las Conferencias Regionales. Se redactará una nueva circular sobre responsabilidades y relaciones para dar cuenta de la nueva situación.

22. La nueva estrategia de movilización de recursos se desarrollará mediante la elaboración de material de promoción y comunicación y un sitio web, incluso de material de promoción relacionado con los ámbitos prioritarios de repercusión. En el último trimestre de

2009, la Administración superior también podría aprobar la estrategia de desarrollo de la capacidad institucional y la estrategia de gestión de la información institucional y los conocimientos.

23. Las oficinas en los países seguirán desempeñando una función dinámica respecto de la adopción de enfoques mejorados de coherencia del sistema de Naciones Unidas, en particular la iniciativa *unidos en la acción*, y la FAO participará en los equipos de directores regionales de las Naciones Unidas, que proporcionan apoyo, garantía de la calidad y supervisión sobre cuestiones programáticas a los equipos de las Naciones Unidas en los países.

D. Orientación que se solicita al CoC-EEI

24. Se solicitan la opinión y orientaciones del CoC-EEI sobre cómo avanzar en relación con:

- las cuestiones relacionadas con la cobertura de los países;
- las actividades en curso y previstas para actuar de manera unificada.

Anexo I. Calendario provisional de medidas previstas en el PIA que afectarán a la descentralización

División	Proyecto del PIA	Producto concreto	Inicio	Fin
1. Descentralización de las funciones del PCT y la OCD				
TCO	5	Formación del personal de las oficinas descentralizadas (sep. 2009-dic.2009) seguida de la descentralización plena de la gestión del proyecto PCT para situaciones no relacionadas con emergencias a partir del 1.º de enero de 2010.	01/09/09	01/01/10
OCD	6	Transferencia de las responsabilidades de la OCD a las oficinas regionales.	01/01/10	31/12/11
2. Examen de la combinación de capacidades técnicas				
OCD/ PBE	6	Examen de la combinación de capacidades de las oficinas regionales y subregionales.	01/05/09	31/07/09
3. Gestión basada en los resultados				
PBE	3	Implantación en las oficinas regionales y subregionales de la planificación del trabajo correspondiente a todas las fuentes de financiación.	01/01/10	31/03/10
PBE	3	Diseño del modelo/proceso de planificación del PPM y el PTP para las oficinas en los países.	01/01/10	31/03/10
PBE	3	Implantación en las oficinas regionales y subregionales de formación en materia de gestión basada en resultados.	01/01/10	30/06/10
OCD	6	Sistema de evaluación comparativa y notificación basada en el rendimiento.	01/01/10	31/12/10
PBE	3	Seguimiento de la ejecución (oficinas regionales y subregionales) La primera presentación de informes a mitad del período se hará en junio de 2010.	01/05/10	01/06/10
PBE	3	Proceso experimental de planificación del PTP-PPM por las oficinas en los países.	01/07/10	31/03/11
PBE	3	Planificación del PPM-PTP (oficinas regionales y subregionales).	01/10/10	31/12/11
4. Gestión de los recursos humanos				
AFH	14	Presentación de la política de movilidad/rotación a la reunión de septiembre de 2009 del CoC-EEI.	01/01/09	22/09/09
AFH	14	Examen del marco de competencias incluidas las competencias funcionales de los representantes de la FAO.	01/09/09	31/03/10
OCD	6	Desarrollo de competencias y descripciones de los puestos del personal de las oficinas descentralizadas.	01/10/09	31/12/10
AFH	14	Implantación del sistema de evaluación y gestión del rendimiento en las oficinas regionales, subregionales, de enlace y en los países.	01/10/09	01/04/10
AFH	14	Ampliación del Programa de gestión y liderazgo que comprende la participación de los funcionarios de grado P-5 y D-1 en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo (MDC) y un programa de instrucción con un currículo de gestión y liderazgo centrado en i) la creación de asociaciones estratégicas; ii) la gestión y el liderazgo estratégicos.	01/10/09	31/12/11

AFH	14	Academia Virtual de la FAO (una red de prestación de servicios de desarrollo del personal y programas de formación dirigida al personal de la FAO de todas las ubicaciones), otros servicios conexos de instrucción y actos presenciales, mediante la implantación del Sistema de gestión de la formación de Oracle, entre otros medios (desde finales de 2009 hasta 2012).	01/11/09	31/12/12
5. Administración				
AFS	9	Mayor delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas para las adquisiciones, mediante la enmienda de la Sección 502 del Manual (orientaciones sobre adquisiciones).	01/09/09	30/09/09
KCT	6	Conectividad a la red de amplio alcance (WAN) de las oficinas descentralizadas y provisión de un mejor soporte de TI. Así se permitirá que casi todas las oficinas descentralizadas utilicen los sistemas institucionales con eficacia, como Oracle, el almacén de datos y otras aplicaciones de Intranet y basadas en la web, y se mejorarán las comunicaciones entre las oficinas regionales y subregionales mediante la implantación de videoconferencia de alta calidad. Planificado en el marco de la medida 3.90 del PIA, con sujeción a financiación del PIA.	01/09/09	31/12/10
KCT	6	Planes provisionales de poner a disposición de las oficinas descentralizadas diversas aplicaciones, como el sistema de gestión del rendimiento de Oracle (2010), aplicaciones de inteligencia institucional (2011).	01/01/10	31/12/11
AFS	9	Mayor delegación de autoridad en relación con las cartas de acuerdo, mediante la revisión de la Sección 507 del Manual (Cartas de acuerdo).	01/01/10	31/01/10
AFS	9	Mayor delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas en relación con la adquisición de vehículos, mediante nuevos acuerdos marco (mecanismo por el que las oficinas descentralizadas pueden adquirir vehículos directamente sin deber acudir a AFSP).	01/01/10	31/01/10
AFS	9	Marco descentralizado/acuerdos a largo plazo para las adquisiciones de semillas y fertilizantes	01/01/10	31/01/10
KCT	11a	i) Mejoras de los procesos, los procedimientos y los sistemas en las oficinas descentralizadas para apoyar el cumplimiento de las NICSP, con inclusión de las recepciones de bienes de servicios, el inventario y los activos. ii) El proyecto de las NICSP integra el proyecto de sustitución del sistema de contabilidad en el terreno. El sistema de contabilidad en el terreno se ocupa del tratamiento de las transacciones financieras, la contabilidad y la presentación de informes de las oficinas descentralizadas.	01/10/11	31/2/2012
6. Otras áreas de trabajo relacionadas con la descentralización				
OCD	6	Elaboración de una nueva circular sobre responsabilidades y relaciones.	15/06/09	22/09/09
KCC	1	Enmiendas de los Textos Fundamentales para modificar la situación, las funciones, las líneas de notificación y los métodos de trabajo de las Conferencias Regionales. Examen por parte del Consejo de julio de 2009 y adopción por parte de la Conferencia de noviembre de 2009.	22/07/09	15/11/09

PBE/TCA	4	Elaboración de nuevo material de promoción y comunicación para el sitio web relacionado con la movilización de recursos, y de material de promoción de los ámbitos principales de repercusión en el que se incluyan historias de éxitos en el ámbito nacional o regional.	01/09/09	31/03/10
KCE		Aprobación por la Administración superior del proyecto de estrategia de desarrollo de la capacidad institucional.	01/10/09	31/10/09
KCE		Aprobación por la Administración superior del proyecto de estrategia de gestión de la información y los conocimientos.	01/10/09	31/10/09
PBE/TCA	4	Acuerdo sobre las funciones para la movilización de recursos y la asignación de recursos para las oficinas regionales y subregionales.	01/01/10	31/03/10
PBE/TCA	4	Examen de la política de recuperación de costos de la FAO y su aplicación, especialmente en el ámbito nacional.	01/01/10	31/12/10
ADG/RR		Primera ronda de Conferencias Regionales reformadas.	01/01/10	31/12/10
PBE/TCA	4	Definición de la función de los MNPMP para la movilización de recursos en el ámbito nacional y la función conexas de la oficina en el país.	01/03/10	31/03/10
PBE/TCA	4	Aplicación de las funciones revisadas acordadas de movilización de recursos por las oficinas descentralizadas.	01/04/10	30/09/10
PBE/TCA	4	Formación/apoyo a las oficinas descentralizadas en lo relacionado con los nuevos enfoques de la movilización de recursos.	01/04/10	31/12/10
AUD	12	Gestión del riesgo institucional. No hay productos concretos previstos en 2009. El examen del informe de los consultores externos por parte de la Administración y los órganos rectores se prevé para julio-noviembre de 2010.	01/07/10	30/11/10