

## Grupo de trabajo III del CdC-EEI – Reforma de los sistemas y la cultura de la FAO

### Proyecto de documento de trabajo sobre la EEI – Resumen de las recomendaciones y sugerencias preliminares respecto de un plan de trabajo

En virtud de la resolución 5/2007 de la Conferencia, el Comité de la Conferencia encargado del seguimiento de la evaluación externa independiente (CdC-EEI) debe finalizar para septiembre de 2008 un proyecto de Plan inmediato de acción que reúna los productos de los tres grupos de trabajo. El primer objetivo que debe alcanzar el Comité de la Conferencia, con arreglo a la resolución, es la preparación del “calendario indicativo de su labor y los plazos para los resultados que debe conseguir antes del final de enero de 2008”. La resolución, por lo tanto, hace necesario un proceso orientado a la consecución de productos concretos y con plazos reducidos. Esto entraña que el **calendario de trabajo y la especificación de los resultados deben acordarse en la reunión que el CdC-EEI celebrará el miércoles 23 de enero**. Dicho programa se basará en el calendario de trabajo y resultados que establecerá cada grupo de trabajo.

Con la orientación del Presidente, y de conformidad con el memorando de fecha 14 de diciembre del CdC-EEI, la Secretaría del Comité ha preparado un documento para cada uno de los grupos de trabajo a fin de ayudarles en este proceso. Se trata de documentos de trabajo que debieron prepararse forzosamente durante el período de vacaciones, y se ha dispuesto de muy pocas oportunidades para comprobar los errores o para celebrar consultas oficiosas, como habría sido el caso normalmente, con los presidentes y los vicepresidentes de los grupos, así como para garantizar la capacidad de la Secretaría de la FAO para satisfacer las necesidades de información de los grupos de trabajo. Estos documentos son documentos de trabajo muy preliminares y no tienen la finalidad en modo alguno de sustituir otras aportaciones de los Miembros y la Administración de la FAO.

#### Índice

Introducción.....	2
Contexto – Mensajes y recomendaciones generales.....	3
Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos.....	7
Recursos humanos (políticas y prácticas).....	10
Compras, etc.....	16
El Economato y la Cooperativa de Crédito.....	16
Tecnología de la información.....	17
Finanzas.....	18
Recomendaciones de la EEI sobre las cuotas atrasadas y los retrasos en los pagos compartidas con el Grupo de trabajo II.....	20

Asociaciones.....	21
Esferas que deberán considerarse conjuntamente con los órganos rectores del FIDA o el PMA .....	24
Otras esferas que deben ser examinadas conjuntamente por los órganos rectores .....	25
Común a todos los grupos de trabajo – Fecha de la Conferencia.....	26
Recomendaciones sobre la organización funcional (las modalidades relacionadas con la realización de trabajos técnicos deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I) .....	28
Recomendaciones derivadas de la EEI sobre la auditoría – Esfera parcialmente compartida con el Grupo de trabajo II .....	53

Comités y grupos de trabajo (GT)	Días de interpretación asignados provisionalmente*	Calendario indicativo de los informes principales			
		Mayo de 2008	Junio de 2008	Julio de 2008	Septiembre de 2008
CdC-EEI	16	Informe sobre la marcha de los trabajos			Informe final a la Conferencia – Plan inmediato de acción
GT I Programa	16			Informe principal al CdC-EEI	
GT II Gobernanza	16		Informe principal al CdC-EEI	(Informes sobre la marcha de los trabajos)	
GT III Sistemas y cultura	12	Informe principal al CdC-EEI	(Informes sobre la marcha de los trabajos)	(Informes sobre la marcha de los trabajos)	
Reuniones conjuntas de los GT	8				
(Reserva de interpretación)	10				
<b>Total</b>	<b>78</b>	* Asignación provisional basada en el volumen de trabajo y la necesidad de celebrar extensos debates			

## Introducción

1) La finalidad del resumen que se presenta a continuación es proporcionar una base para el debate de las cuestiones en el Grupo de trabajo (GT) así como un plan de trabajo indicativo. En este resumen se agrupan todas las recomendaciones y los resúmenes de las conclusiones de la EEI que son competencia del Grupo de trabajo III. Todas las citas proceden del informe de

la EEI y de la respuesta de la Administración; para facilitar el trabajo de los Miembros, se indica en cada caso el número del párrafo.

2) Se presenta la respuesta “en principio” de la Administración en los casos en que había una diferencia de opinión, o de matiz, con respecto a la EEI. En cambio, la respuesta de la Administración no se ha incluido en los casos, muy numerosos, en que coincidía con las conclusiones y recomendaciones de la

EEI o las reforzaba, o describía medidas ya adoptadas por la Organización. En los casos en que la Administración ha tomado ya determinadas medidas concretas comprendidas en sus atribuciones según se indica en la respuesta de la Administración, se hace referencia a ellas pero los detalles sobre los avances al respecto se presentarán en documentos separados que preparará la Administración.

3) Varias esferas relativas a las modalidades relacionadas con el trabajo técnico están comprendidas en el ámbito de acción del Grupo de trabajo I y el Grupo de trabajo III, en particular la elaboración de programas y estrategias y las disposiciones organizativas respecto de la labor técnica, campo en el que hay una relación muy estrecha entre la forma y la función, como pusieron de relieve la EEI y la Administración por igual. Estas esferas se han señalado para su consideración conjunta.

4) Se prevé que el informe sobre el examen exhaustivo de las cuestiones administrativas que está iniciando actualmente la Administración se publicará cuando el CdC-EEI esté finalizando su labor en septiembre, por lo que sus resultados no se conocerán a tiempo para que los grupos de trabajo los tengan en cuenta (véase la carta del Director General a los grupos regionales de diciembre de 2007). Por consiguiente, el programa de trabajo propuesto se centra en las medidas que pueden adoptarse antes de la finalización del examen y en la provisión de orientación por el CdC-EEI que ayude a informar el examen, incluida orientación temprana sobre el proceso que deberá seguirse. El planteamiento global por lo que hace a los plazos obedece a la necesidad de que el Grupo de trabajo produzca su informe básico para mayo. Ello es necesario para permitir al propio CdC-EEI considerar ordenadamente los informes de los grupos de trabajo y, finalmente, preparar el Plan inmediato de acción, que abarcará todos los aspectos tratados por los tres grupos, para septiembre. Por esa razón, el Grupo preparará un informe de seguimiento para el CdC-EEI con objeto de reflejar las novedades posteriores que se produzcan durante el período hasta la finalización del informe del Comité, incluido el Plan inmediato de acción:

- a) La orientación general para permitir a la Secretaría de la FAO avanzar en relación con las medidas a las que ha dado su acuerdo está programada para febrero y, en el caso del examen exhaustivo de la administración, para enero.

b) Las pocas esferas en relación con las cuales se hacían propuestas de cambios en los Textos fundamentales que son importantes para el período extraordinario de sesiones de la Conferencia de 2008 se han programado también para la adopción temprana de decisiones en principio. Esto se aplica en especial a la celebración de la Conferencia en junio en lugar de en noviembre del segundo año del bienio.

c) El trabajo conjunto con el Grupo de trabajo I está previsto principalmente para marzo, así como en abril y mayo.

d) Los debates conjuntos con los órganos rectores del FIDA, el PMA, la OIE, etc. se han propuesto para mayo y por lo tanto no podrán reflejarse plenamente en el informe principal, sino que se presentarán al CdC-EEI en un memorando posterior.

5) Las recomendaciones presentadas en el documento se han agrupado en función del tema, la secuencia de los debates que habrá de celebrar el Grupo de trabajo y la identificación de las cuestiones que deberán considerarse conjuntamente con otros grupos.

6) Además de este documento, se está preparando una lista de medidas y resultados por mes para ayudar al Grupo de trabajo.

7) En unos pocos casos, se ha asignado a las recomendaciones una prioridad media, cuando está claro que la medida es menos fundamental para la realización de un cambio global coherente. En general, sin embargo, no ha sido posible afirmar que sea más importante decidir una cuestión que otra, ya que están totalmente interrelacionadas. Se han omitido las recomendaciones de naturaleza claramente interna o las relativas a los detalles de las medidas de la Administración. Se prevé que la modalidad consistirá en que el Grupo de trabajo proporcione orientación general para permitir a la Secretaría avanzar de modo iterativo, proporcionando nuevas aportaciones para su consideración por el Grupo de trabajo. Esto no excluye que los Miembros preparen también documentos sobre cuestiones concretas.

## Contexto – Mensajes y recomendaciones generales

8) (EEI párrs. 23-26) **Mensaje 7: La FAO tiene que convertirse en una Organización más flexible a la vez que sigue siendo un gestor responsable de fondos públicos. Necesita librarse de su cultura de aversión al riesgo, creando más eficiencia y eficacia.** Los desafíos de hoy en día no son los

mismos que los de mañana. La Organización ha sido conservadora y lenta en sus adaptaciones, ha tardado en diferenciar los cambios en los enfoques del desarrollo y las prioridades de las modas pasajeras. La capacidad para esta flexibilidad en el discernimiento y para la agilidad necesaria a fin de responder a situaciones cambiantes y a nuevos retos no puede obtenerse sin grandes cambios en la forma en que la FAO se organiza, el modo como trabaja, los comportamientos que busca y premia y los sistemas que aplica en su administración y su gestión de los recursos humanos. Exigirá un cambio de cultura tanto en la Secretaría como en los Órganos rectores.

9) En la actualidad la FAO tiene una burocracia especialmente pesada y costosa que se caracteriza por: procesos excesivos de control previo, también llamado *ex ante*<sup>1</sup> previo que suponen un examen y supervisión durante la ejecución de transacciones individuales y antes de su aprobación final; altos niveles de solapamiento, duplicación y costos de transacción, y bajos niveles de delegación de autoridad con respecto a las organizaciones de referencia. Esta pesada burocracia crea y refuerza una cultura organizativa de rigideces, autoridades muy centralizadas, débil comunicación y vínculos horizontales y aversión al riesgo. También limita considerablemente el potencial de la FAO de eficacia en el desarrollo a la hora de satisfacer las necesidades de sus Miembros.

10) Sin embargo, es necesario que la FAO ejerza su responsabilidad fiduciaria y garantice una ejecución eficiente (por ejemplo, dirigida por el nivel más bajo de la jerarquía al que corresponda la responsabilidad de la transacción) y eficaz (por ejemplo, la distribución de los insumos necesarios en apoyo de una acción de gran calidad y oportuna) de sus programas. Muchas actividades rutinarias todavía pasan a través de varios niveles jerárquicos (por ejemplo, los viajes, las solicitudes de horas extraordinarias y las cartas de acuerdo). Por otra parte, la aprobación definitiva de algunas transacciones corresponde a niveles muy altos (por ejemplo, la contratación de consultores mayores de 62 años por un importe superior a 150 USD al día, la contratación de consultores internacionales para el Programa de Cooperación Técnica

---

<sup>1</sup> *Ex ante* se refiere a la aprobación y las medidas de control aplicadas **antes** de que ocurra el acontecimiento sujeto a control. Contrasta con las medidas de control y validación *ex post* aplicadas **después** de que tenga lugar el acto sometido a control (es decir, con carácter retrospectivo).

(PCT) o la autorización de pequeñas empresas de consultoría). Esto representa una merma de los escasos recursos humanos, que conlleva una pérdida de tiempo en la preparación y el examen de las solicitudes. Supone un freno importante sobre la eficiencia y la respuesta rápida y debilita la responsabilidad individual y la rendición de cuentas en las transacciones. Todos son responsables, pero nadie es responsable. El costo de los controles previos de las transacciones que supongan compromisos financieros debe ser proporcionado al valor de la transacción (por ejemplo, con respecto a las horas extraordinarias del personal de apoyo) y ajustarse en función de la posible pérdida (por ejemplo, en los viajes). La EEI considera que la FAO no ha alcanzado un equilibrio deseable en el ejercicio de las responsabilidades fiduciarias y de realización de los programas, y que es preciso un cambio en el “modelo de actividad”. Dicho cambio podría basarse en las mejores prácticas de otras organizaciones.

11) Al mismo tiempo, los usos vigentes para la aprobación de las transacciones afectan a las prácticas diarias del personal de la FAO, que se vuelve contrario a asumir riesgos, reacio a tomar decisiones, a innovar e incluso a ejercer la autoridad que tiene. Las críticas a las acciones a destiempo son quizás suficientes: “*El consultor llegó con tres semanas de retraso, pero seguimos todas las normas*”. Normalmente, las críticas a una innovación o a una decisión oportuna que no tuvo éxito pesan más que las felicitaciones por asumir un riesgo con buenos resultados. Para favorecer el cambio, la gestión de los recursos humanos necesitará establecer incentivos positivos, recompensar la excelencia, alentar la asunción de riesgos bien fundamentada y la aceptación de los errores como oportunidades de aprender y de renovarse continuamente. Al mismo tiempo, la delegación efectiva de responsabilidades requerirá hacer hincapié en la capacitación del personal y la mejora de los sistemas administrativos de la Organización, así como un aumento del seguimiento posterior. El desafío más importante es abrir la Organización a la iniciativa y la responsabilidad individual y eliminar la arraigada cultura de aversión al riesgo en los órganos rectores, la Administración y el personal.

12) (EEI párr. 30) **Mensaje 11: La FAO cuenta con un personal competente, fuertemente comprometido con la misión de la Organización, pero constreñido por las estructuras fragmentadas de la FAO y por unos sistemas de gestión rígidamente centralizados.** Los recursos humanos de gran calidad son el activo más valioso de una organización poseedora de

saberes como la FAO. El personal de la FAO es, en su mayor parte, personal competente con altos niveles de conocimientos técnicos y un fuerte compromiso con la misión de la Organización. Sin embargo, actualmente se encuentra desmotivado. Si bien esto es, en parte, resultado de la disminución de los recursos y de la incertidumbre respecto a su futuro, el personal también se siente constreñido por unos sistemas de gestión y administración que han crecido en exceso. Aunque a menudo se sienta abrumado por la carga de trabajo, en realidad el personal está infrautilizado. Esto impide a la Organización alcanzar su pleno potencial y socava su eficacia.

13) (EEI párr. 32) **Mensaje 13: La FAO tiene un margen de mejora en cuanto a eficiencia se refiere.** Estos esfuerzos pueden añadirse a las muchas acciones positivas emprendidas desde 1994 para cuantificar y lograr ahorros por eficiencia, y aprovechar el hincapié hecho en la racionalización con ocasión de las reformas de 2005-2006. Sin embargo, para seguir ahorrando será necesario un vigoroso esfuerzo a fin de eliminar la excesiva burocracia de la FAO, reducir las estructuras jerárquicas ineficientes y costosas, fusionar y desjerarquizar unidades, simplificar y agilizar los procedimientos y modificarlos de manera que, en lugar de describir detalladamente la forma de realizar la transacción, establezcan los criterios que se deben cumplir y el proceso general que se debe respetar. En el informe de la EEI se identifican muchos ámbitos en los que la FAO podría aumentar la relación costo-eficiencia. El cambio de una cultura caracterizada por la aversión al riesgo a otra de responsabilidad con un seguimiento posterior es quizá el elemento más importante.

14) **Labor técnica de la FAO** (EEI párr. 582) La eficiencia administrativa de la FAO no es materia de estudio en este capítulo, pero sus efectos negativos sobre la labor técnica de la Organización y sobre su imagen son considerables y por ello resulta necesario mencionarlos aquí. El personal técnico cree que una cantidad injustificada de su tiempo se emplea en intentar salvar los obstáculos administrativos a la hora de contratar consultores con las competencias requeridas en un período de tiempo razonable. En cuanto a la labor a nivel nacional, constituyen obstáculos importantes las dificultades relacionadas con la adquisición y la contratación. También resulta problemático el mantenimiento de las competencias adecuadas del personal. No obstante, la falta de adaptabilidad del sistema, la ausencia de una fórmula más flexible que garantice que todos los Estados Miembros estén

representados de manera equitativa en la Secretaría y las dificultades a la hora de que el personal se adapte a unas necesidades en constante evolución son problemas considerables que limitan la eficacia técnica de la Organización. En ningún otro ámbito es esto tan necesario como a la hora de conseguir la combinación de competencias adecuada en las Representaciones de la FAO y de garantizar una fórmula óptima para conseguir apoyo técnico a nivel nacional. Todas estas cuestiones se tratan más adelante en este informe. Sin embargo, es esencial resolverlos para aumentar la eficacia técnica de la Organización.

15) **Cambio de la cultura** (EEI párrs. 939-941) **Recomendación 6.1:** Basándose en los elevados niveles de compromiso del personal respecto del mandato, las metas y los objetivos de la Organización, y de motivación del personal respecto de la labor de la Organización, la Administración debería desempeñar una función directiva canalizando estos valores positivos en torno a una visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión con objetivos claramente articulados y con indicadores cuantificables. Estas iniciativas no pueden emprenderse de arriba abajo o ser de carácter formalista, sino que deben penetrar en la Organización en virtud de ideas compartidas sobre el camino a seguir. Deben realizarse mediante procesos de consulta y participación genuinos destinados a crear un sentido práctico de objetivo común y constituir un primer paso en la reorientación hacia una cultura de alto rendimiento. Es necesario realizar luego cambios profundos y extensos en las políticas y los procedimientos sobre los recursos humanos y financieros, con el fin de asegurar que se ajusten y enfoquen a esa visión clara, y se comprometan de la forma más eficiente y eficaz posible para lograr dichos objetivos claros. En otras palabras, armonizar en modo explícito todos los medios de la Organización con sus fines. Los recursos humanos de la FAO deberían ser tratados como el bien primario y estratégico que de hecho lo son. Deberían reorientarse las políticas y los sistemas de recursos humanos para atraer personal del calibre necesario y para habilitar grupos de trabajo que permitan a la FAO lograr sus objetivos. Los procedimientos administrativos deberían ser revisados, simplificados y reorientados radicalmente para que estén más "centrados en los destinatarios", alentando y apoyando al personal para que sea eficaz y responsable a fin de lograr en forma eficiente los resultados acordados anteriormente. Las propuestas deberían mirar a mejorar la transparencia, promover el principio de subsidiariedad y facilitar y habilitar la comunicación horizontal y vertical.

**16) Carta del Director General a los presidentes de los grupos regionales de diciembre de 2007** *La Organización también seguirá procurando activamente determinar posibles ahorros y aumentos de la eficiencia que permitan ejecutar el programa de trabajo con un volumen de recursos inferior en 22 millones de USD, tal como se prevé en la resolución de la Conferencia sobre las consignaciones presupuestarias. Los ámbitos en los que podrían hacerse ahorros inmediatos incluyen la reducción selectiva de puestos de categoría de director, un contrato de viajes más eficaz en función de los costos junto con los demás organismos con sede en Roma, acuerdos de licencia menos onerosos respecto de los programas informáticos, modificaciones de las disposiciones relativas a la concesión de sumas globales para gastos de viaje, y la adopción de medidas ambientales y de ahorro energético. Se establecerán objetivos de ahorros por eficiencia para todo el personal directivo, con miras a institucionalizar aún más los esfuerzos por lograr aumentos de la eficiencia y la productividad en el trabajo de la Organización.*

17) *También estamos avanzando en la planificación de la puesta en práctica, en el curso de 2008, de numerosas mejoras relacionadas con la administración y los recursos humanos basadas en los resultados de los procesos de reforma en curso. Esto incluye, por ejemplo: la asignación a los subdirectores generales de la responsabilidad por la selección del personal profesional y de los oficiales de contratación nacional; la puesta en práctica de una estrategia de contratación orientada a mejorar los perfiles de género y representación geográfica; una mayor capacitación institucional en el*

*fomento de la gestión, así como en la gestión basada en los resultados; la elaboración de una política de rotación del personal; el examen de la cuestión de la delegación de autoridad en lo que atañe a los niveles de aprobación de los honorarios que se pagan a los consultores; la elaboración de un marco de delegación de autoridad y el otorgamiento de mayores poderes a los jefes de las oficinas descentralizadas; la descentralización de la aprobación en lo que atañe al Programa de Cooperación Técnica (PCT); la revisión de las normas pertinentes en materia de compras y la simplificación de los controles sobre las pruebas de viaje; por último, se iniciará el desarrollo sistemático de un “marco institucional de gestión de riesgos”.*

18) *Por mi parte, me he propuesto dar ejemplo en lo que a apertura y cambio de cultura se refiere, publicando en la Intranet de la FAO los informes sobre mis visitas oficiales y de las principales reuniones en las que participo y eliminando mi cuerpo de seguridad personal en la Sede. Habrán observado ustedes la mayor frecuencia con que el personal superior mantiene ahora reuniones informativas, oficiales y extraoficiales, con los Representantes Permanentes. Esta práctica continuará y se intensificará durante 2008, especialmente en ocasión de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial y los Desafíos de la Bioenergía y el Cambio Climático y de la Conferencia de Alto Nivel: Alimentar al Mundo en 2050.*

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>19) <b>Cambio de la cultura</b> (EEI párr. 942) <b>Recomendación 6.2:</b> Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa global de cambio de la cultura, y para supervisarlos. Sus miembros deberían ser seleccionados de diferentes partes y niveles de la Organización. Su trabajo debería ser asistido por un funcionario especialmente asignado que cuente con la aceptación tanto de la Administración como del personal. Esta persona debería ser asesorada y acompañada por consultores especialistas en cambios de cultura.</p> <p>20) <b>El Director General deberá encabezar el cambio de cultura interna</b> (EEI párrs. 944-947) <b>Recomendaciones 6.4 y 6.5:</b> El Director General debería respaldar con medidas inmediatas toda acción tempestiva y transparente sobre los cambios fundamentales descritos anteriormente - algunos de los cuales requerirán largo tiempo para que sean completados - con objeto de mostrar su buena disposición a dirigir el cambio y a comprometerse en su realización, así como para presentar una imagen más abierta y accesible. Basándose en la apertura demostrada en los recientes seminarios para Representantes Permanentes ante la FAO y la mayor frecuencia de otras presentaciones oficiosas a cargo del personal superior, éstas podrían incluir las actividades siguientes: alentar activamente al personal superior a informar oficiosamente a los Representantes Permanentes sobre cuestiones técnicas y administrativas; comunicar a su regreso, en Intranet, las visitas oficiales del Director General al extranjero y sus principales reuniones con contactos externos de importancia; así como las reuniones con pequeños grupos de personal oficiosos sobre temas de importancia interna para la FAO. Tales reuniones no deberían centrarse sólo en cuestiones atinentes a las relaciones entre el personal y la administración, sino que deberían referirse sobre todo a la labor de la Organización. La FAO necesita acelerar el desarrollo de un cuadro directivo que modele coherentemente buenas prácticas de gestión, incluso estilos de gestión de "puertas abiertas" para incrementar la comunicación oficiosa y directa; el intercambio de información; reuniones periódicas con el personal para informarles de las novedades y solicitar sus ideas; y retiros periódicos. Para lograr esto será necesario: a) Ampliar los cursos del Centro Común de Perfeccionamiento sobre Gestión para incluir cursos periódicos para el personal directivo así como para niveles inferiores e involucrar a la función de Recursos Humanos como asociado estratégico en la planificación y ejecución</p>	Grande	Asesoramiento a la Administración	Febrero

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>de la capacitación sobre gestión, teniendo en cuenta las necesidades de las personas concretas. Ello podría incluir un aumento de las actividades de capacitación o adiestramiento en materia de gestión.</p> <p>21) (Carta del Director General a los grupos regionales de diciembre de 2007) <i>Un grupo sobre la reforma, integrado por representantes superiores de todos los departamentos y oficinas de la Sede, que consultará también a las oficinas sobre el terreno, coordinará y seguirá la aplicación de las medidas tempranas y la prestación de apoyo. Se velará por la comunicación con el personal mediante reuniones periódicas de departamento y división. Además, procederé a reactivar el Comité consultivo mixto sobre la reforma de la FAO (JAC-FAR) a fin de fomentar un diálogo franco entre la Administración y los órganos de representación del personal. El Consejo de Dirección y la PPAB se reunirán con frecuencia para brindar orientación en materia de políticas y examinar los progresos.</i></p>			
<p>22) (EEI párrs. 1342 y 1343) <b>Recomendación 8.1:</b> Debería emprenderse <b>un examen general exhaustivo</b> de todos los aspectos de la gestión y la administración de los recursos humanos y financieros de la Organización. El examen debería guiarse por los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sustanciar la propuesta de reforma del Director General en el sentido de consolidar e integrar funciones administrativas básicas con una perspectiva única en cuanto a políticas y una sola línea de autoridad clara.</li> <li>b) Modernización de la División de Gestión de Recursos Humanos de manera que pase a ser más bien un aliado estratégico que elabora estrategias de recursos humanos, asesora y apoya a los niveles superiores de la Administración, que un facilitador de procesos.</li> <li>c) El grado máximo de racionalización y simplificación posible de los reglamentos y procedimientos.</li> <li>d) Delegación de autoridad basada en el principio de subsidiariedad.</li> <li>e) Un desplazamiento importante de la realización de controles previos a la de controles posteriores.</li> <li>f) Incentivos para alentar, reconocer y recompensar la iniciativa y el rendimiento tanto en el plano colectivo como en el individual.</li> <li>g) Basar los procesos administrativos y los servicios de apoyo en una orientación hacia el cliente.</li> </ul> <p>23) El examen debería contar con la intermediación de un organismo externo contratado expresamente al efecto y especializado en análisis institucional y cambio cultural. El proceso seguido debería realizarse en plena consulta con el personal y la Administración, buscando opiniones y orientaciones, y dando lugar a</p>	Grande	Asesoramiento sobre el alcance del examen exhaustivo y el proceso que deberá seguirse	Enero



<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>la asunción de responsabilidades a lo largo de todo el proceso. A efectos orgánicos, administrativos y de coordinación, el organismo externo debería rendir cuentas ante el Director General Adjunto o una Oficina de Estrategia, Recursos y Planificación reformada en la Oficina del Director General, o bien al Grupo de la Reforma. No debería rendirlas específicamente, ante el Departamento de Servicios a la Organización propuesto, ya que ello podría suponer conflictos de intereses. Uno de los resultados del examen debería ser proporcionar un objetivo limitado en el tiempo para importantes mejoras en la eficiencia administrativa. El objetivo en cuestión debería cuantificar las mejoras que pueden realizarse en términos monetarios (es decir, en forma de reducciones presupuestarias) y las que proporcionan mejoras indirectas reduciendo los costos "ocultos" de la administración en beneficio de la realización del programa.</p> <p>24) (Respuesta de la Administración párr. 135) <i>La Administración está de acuerdo en contratar a un organismo externo especializado en análisis y reforma institucional que facilite un examen integral y exhaustivo de todos los aspectos de la administración y la gestión de los recursos humanos y financieros de la Organización.</i> (Carta del Director General a los grupos regionales de diciembre de 2007) <i>Este examen será supervisado por el Director General Adjunto.</i></p>			
<p>25) (EEI párr. 1356) <b>Recomendación 8.9:</b></p> <p>a) La presidencia de los comités de gestión de la FAO en el campo administrativo debería corresponder a Subdirectores Generales o a funcionarios de grado D-2. Estos comités deberían ser dotados de la capacidad de tomar decisiones, si bien tendrían que remitir, por supuesto, las cuestiones de importancia estratégica a la Administración superior. De acuerdo con el principio de subsidiariedad y con el de delegación efectiva, la Oficina del Director General solo tendría representación en estos comités con carácter excepcional.</p> <p>b) Destacar a un oficial administrativo a cada Departamento para la resolución de los problemas administrativos, para apoyar y capacitar al personal de Servicios Generales del Departamento ocupado en asuntos administrativos y, más en general, para estimular y asegurar unos planteamientos orientados al cliente en relación con las divisiones técnicas. Esto debería realizarse de forma equilibrada. Por ejemplo, los departamentos pequeños podrían compartir inicialmente un oficial de apoyo. Las experiencias tendrían que ser posteriormente objeto de evaluación con el fin de determinar si no debería destacarse más personal o si no debería ponerse término a la situación.</p>	Mediana	Asesoramiento a la Administración	Febrero

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
c) Evaluar el éxito de la reubicación de funciones del Centro de Servicios Compartidos, sobre la base de la satisfacción del “cliente” y de consideraciones de eficiencia, antes de trasladar nuevas funciones.			
26) <b>Plan de continuidad de las actividades</b> (EEI párr. 1371) <b>Recomendación 8.20.a:</b> En una época de incertidumbre en la seguridad, un plan de continuidad permanente de las actividades debería formar parte de la evaluación y la planificación generales del riesgo. Como mínimo, debería abarcar las actividades de recursos humanos, la nómina, la gestión de edificios, las comunicaciones y las actividades financieras esenciales, entre las que debe mencionarse la contabilidad sobre el terreno; y	Grande	Conclusión sobre la necesidad de un plan y asesoramiento preliminar a la Administración  Consideración de un proyecto de plan indicativo	Febrero  Abril
<b>Recursos humanos (políticas y prácticas)</b>			
27) (EEI párr. 1344) <b>La política de recursos humanos</b> supone un mayor grado de comunicación entre la función de recursos humanos y la Administración superior. Es necesario un marco estratégico para la gestión de recursos humanos a fin de comprometer conjuntamente a la Administración superior y a la División de Recursos Humanos en la realización de objetivos esenciales en relación con los recursos humanos. Como parte de esto, será necesario convencer al personal de que existe una verdadera correspondencia entre los incentivos y un rendimiento superior.  28) (EEI párr. 1345) <b>Recomendación 8.2: Marco para las políticas:</b> la EEI recomienda que la contratación, el perfeccionamiento profesional y los criterios de promoción se armonicen en un marco único más coherente para las políticas de recursos humanos. En él también se debería prestar atención al perfil de edades de los empleados de la FAO, a fin de asegurar una renovación continua de la Organización mediante la contratación de empleados más jóvenes. En la preparación de este marco, y de acuerdo con la aceptación por parte de la Administración de la FAO de la necesidad de tener en cuenta la	Grande	Conclusión sobre los principios de la política de recursos humanos  Conclusiones sobre los cambios en las políticas y asesoramiento a la Administración, para la realización	Febrero  Marzo

<sup>2</sup> Los contratos de disponibilidad permiten el acceso rápido a conocimientos especializados, al calificar previamente a las personas y celebrar después acuerdos de servicio por contrato a cambio de unas tarifas concertadas con un mecanismo de anticipo de honorarios o de disponibilidad, a menudo por un número especificado de días al año.

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>experiencia de campo y regional al seleccionar los puestos de nivel superior, la FAO debería aplicar la recomendación formulada por la Evaluación Independiente relativa a la <b>rotación</b> del personal técnico (que ya ha aceptado en términos generales). Su finalidad consiste tanto en asegurar unos vínculos eficaces entre la Sede y las oficinas descentralizadas como en servir de catalizador para el perfeccionamiento de las competencias del personal. Más específicamente, la EEI recomienda una nueva política por la cual, en el plazo de los próximos dos años, la práctica general sea que todos los puestos de Representante de la FAO se cubran por rotación. Esta política deberá desarrollarse en plena comunicación y consulta con el personal de la FAO incluidas, cuando proceda, las asociaciones del personal.</p> <p>29) (EEI párrs. 1346-1348) <b>Recomendación 8.3: Las modalidades de contratación</b> deberían concebirse para responder al contexto en rápido cambio en el cual la FAO trabaja incrementando la flexibilidad a fin de responder a las variaciones en los requisitos de competencia técnica y ubicaciones geográficas, a la vez que también se proporciona a los clientes de la FAO la mayor calidad posible de la manera más eficaz en cuanto a costos. Ello siempre debe realizarse en el marco de recursos humanos reglamentado por la Comisión de Administración Pública Internacional, el Tribunal de la Organización Internacional del Trabajo y las prácticas nacionales. En particular, la EEI recomienda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) De la misma forma que los contratos del personal de plantilla constituyen un conjunto sencillo de tres tipos de contratos con responsabilidades progresivamente mayores, debería elaborarse un conjunto similar para los otros empleados. Se podría contemplar un modelo de contrato basado en los honorarios, sin prestaciones y con una determinación transparente de las variaciones en los honorarios, que pudiera delegarse plenamente en las divisiones. Tales contratos podrían tener unos parámetros graduados de tiempo y costos en relación con la longitud del contrato previsto, con la posibilidad de prórrogas razonables para responder a novedades imprevistas pero desincentivando en forma efectiva la concesión de constantes prórrogas;</li> <li>b) Una evolución hacia un mayor recurso a los contratos de disponibilidad<sup>2</sup>, que ahora debería acelerarse considerablemente. Si la Organización hiciera un uso mayor de contratos de disponibilidad, la necesidad de continuidad y memoria institucional exigiría un equilibrio adecuado entre esa modalidad y el personal a tiempo indefinido. Sin embargo, parece que no hay duda de que un empleo mucho mayor de los contratos de disponibilidad tendría grandes ventajas. Al mismo tiempo, este tipo de contratos podría en ocasiones constituir la base para relaciones laborales a largo plazo.</li> </ul>		de cambios inmediatos en espera de la finalización del examen exhaustivo	

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>c) La dotación de recursos financieros para otorgar a la Administración mayor flexibilidad en la realización de cambios proactivos en la plantilla a fin de asegurar competencias, de ajustar las competencias a las prioridades de los programas y de abordar la persistencia en la falta de rendimiento. Debería examinarse la posibilidad de financiar este aspecto como un porcentaje de los costos de personal (p. ej. un 5 %) colocado en un fondo separado. También se debería considerar la posibilidad de que los Miembros financiaran un programa especial no recurrente de realineación institucional.</p> <p>d) Al mismo tiempo, la FAO debería ayudar a comenzar el trabajo en el seno del sistema de las Naciones Unidas para una profunda reforma del sistema de relaciones laborales de las Naciones Unidas, que ha llevado a una combinación ineficiente e injusta de personal con nombramientos de corta duración muy inseguros y de personal excesivamente protegido con contratos indefinidos;</p> <p>e) deberían modificarse las bandas de retribución de la FAO para consultores con el fin de que la Organización adquiriera una auténtica competitividad y quede alineada con los niveles del mercado. Unas bandas de retribución mejores darán lugar a contratos más sencillos, eliminando los beneficios no financieros y llevando a una delegación más efectiva; y</p> <p>f) De modo similar, la EEI recomienda que se introduzcan unas condiciones más abiertas y unos procedimientos más sencillos para el pago a ex funcionarios de la FAO, de las Naciones Unidas y a otros jubilados de honorarios basados en el mercado. Deberían mantenerse los límites de tiempo para los jubilados de la FAO que trabajen para la Organización y debería existir un requisito, aplicado estrictamente sin excepciones, de que los jubilados observen un paro de seis meses con posterioridad a su último día de servicio antes de volver a trabajar en cualquier tipo de empleo. Los jubilados de otros empleadores y los consultores de más de 62 años deberían ser contratados sin más según los salarios del mercado.</p> <p>30) (EEI párr. 1349) <b>Recomendación 8.4 – Contratación:</b> Deberían establecerse niveles de responsabilidad claros para la contratación; se debería asignar a los Directores de División de la responsabilidad de seleccionar el personal de Servicios Generales, y a los Subdirectores Generales la de seleccionar a los funcionarios profesionales y a los profesionales de contratación nacional. El Director</p>	<p>Grande</p> <p>Grande</p>	<p>Proyecto de declaración de los órganos rectores a la CAPI y la Quinta Comisión de las Naciones Unidas</p> <p>Conclusión sobre los principios de la política de recursos humanos</p> <p>Conclusiones sobre los cambios en las políticas y asesoramiento a la Administración para la realización de cambios inmediatos en</p>	<p>Mayo</p> <p>Febrero</p> <p>Marzo</p>

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>General tendría que seguir seleccionando y nombrando a los funcionarios de la categoría de Director y a los FAOR. La División de Gestión de Recursos Humanos debería tener asignada la responsabilidad, en el proceso de selección relativo a todos los puestos de grado P4 o superior, de asegurar la preparación y aplicación de perfiles de competencia precisos, así como la realización de las comprobaciones de referencias y antecedentes adecuadas</p> <p>31) (EEI párrs. 1350 y 1351) <b>Recomendación 8.5 – Logro del equilibrio geográfico y el equilibrio de género:</b> El Director General debería seguir teniendo la responsabilidad general de la consecución de estos equilibrios, pero dentro de un marco más inclusivo de responsabilidades delegadas. A estos efectos, se debería requerir a los Subdirectores Generales o sus equivalentes que cumplieran unos objetivos generales fijados sobre una base regional amplia (para el equilibrio geográfico)<sup>3</sup> y el objetivo de la FAO a medio plazo de un 35 % para el equilibrio de género, junto con un objetivo altamente prioritario de llegar a un 35 % de mujeres en puestos de dirección y de FAOR. Se debería informar cada trimestre de la situación de cada Departamento al Director General, poniendo de manifiesto el progreso acumulativo anual. Se debería encargar específicamente a la División de Gestión de Recursos Humanos que apoyara este esfuerzo desarrollando una oferta de candidatos adecuados, alentando a los candidatos principiantes apropiados que cuenten con un potencial a largo plazo y a través de misiones selectivas de contratación y de promoción.</p> <p>32) También con miras a un mayor equilibrio de género, la EEI aprueba el plan de acción sobre el género en los recursos humanos que se está preparando actualmente, particularmente su insistencia en los planteamientos integrados ante la contratación y la retención de funcionarias con políticas tales como favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.</p> <p>33) (EEI párr. 1352) <b>Recomendación 8.6 – Gestión del rendimiento del personal:</b> La EEI apoya la orientación general de la nueva evaluación del rendimiento establecida por la División de Gestión de Recursos Humanos, particularmente su insistencia en el perfeccionamiento del personal.</p> <p>a) Sin embargo, EEI recomienda especialmente que no se introduzca en forma gradual como se tiene</p>		espera de la finalización del examen exhaustivo	

<sup>3</sup> Sobre la base de los actuales puntos intermedios de los objetivos por bandas, los objetivos generales podrían ser del 13 % para África, el 21 % para Asia, el 31 % para Europa, el 11 % para América Latina, el 6 % para el Cercano Oriente, el 13 % para América del Norte y el 5 % para el Pacífico Sudoccidental.

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>la intención de hacer, sino que se aplique plenamente y tan rápido como sea posible. Durante la fase inicial de aplicación es posible que se requieran algunos ajustes y apoyo adicional para los supervisores. No obstante, un sistema de evaluación del rendimiento ha sido algo pendiente en la FAO durante muchos años y no debería retrasarse más. También es básico para el éxito de la gestión basada en resultados en la Organización.</p> <p>b) De acuerdo con las mejores prácticas recientes, la EEI recomienda que la evaluación del rendimiento comience en el nivel más alto con el Director General, el Director General Adjunto y los Subdirectores Generales. Los órganos rectores deberían fijar objetivos de rendimiento de la institución y las realizaciones del Director General se deberían evaluar en relación con tales objetivos, informándose de ellas a los órganos rectores, así como de las de otros funcionarios de alto nivel.</p> <p>c) Se debería evaluar a los administradores en relación con su capacidad para llevar a cabo evaluaciones de rendimiento tanto en términos cuantitativos como cualitativos, incluyendo la clasificación del personal en diferentes categorías de rendimiento. Se necesitará una capacitación general en gestión del rendimiento para todos los directivos, comenzando por el Director General y siguiendo con los demás.</p> <p>d) La evaluación de los Representantes de la FAO debería ser un proceso de doble sentido, de acuerdo con el principio del examen colegiado. Los FAOR elegidos también evaluarían a sus colegas de la Sede, y en particular a los Directores de las Divisiones que se encargan de brindarles servicios.</p> <p>e) El rendimiento escaso debería afrontarse en primer lugar a través de una capacitación apropiada.</p>	<p>Mediana</p>	<p>Propuesta de sistema piloto inicial de evaluación del rendimiento y criterios relativos al personal directivo superior</p> <p>Conclusión sobre los principios de la política de recursos humanos</p> <p>Conclusiones sobre los cambios en las políticas y asesoramiento a la Administración para la realización de cambios inmediatos en</p>	<p>Abril</p> <p>Febrero</p> <p>Marzo</p>

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
		espera de la finalización del examen exhaustivo	
f) Posteriormente, deberían reservarse en un fondo común cantidades específicas equivalentes a una proporción de los gastos de personal habituales para ceses en el servicio por acuerdo mutuo y para ceses por casos de fuerza mayor, cuando fuera necesario.	Grande	Propuesta sobre el ingreso de una proporción de los gastos de personal en un fondo de despido	Mayo
34) (EEI párrs. 1353 y 1354) <b>Recomendación 8.7: Incentivos para el personal:</b> Se debería estudiar la posible introducción en la FAO, de manera experimental y con un bajo costo, de una propuesta de incentivos financieros limitados, quizás en la línea del sistema que aplica en la actualidad la Asociación Europea de Libre Comercio (véase el Recuadro 8.4 del informe de la EEI). En ausencia de un sistema de recompensa económica, la EEI recomienda la introducción de una serie de incentivos no económicos (p. ej. premios al mérito, oportunidades especiales de aprendizaje, permisos sabáticos) para la excepcionalidad en el rendimiento. Por supuesto que es necesario vincular este aspecto con el sólido sistema de evaluación del rendimiento anteriormente señalado. Debería alentarse mucho más no solo la rotación, sino también la movilidad lateral. Se debería identificar al personal de alto rendimiento y se deberían aplicar a dicho personal métodos de promoción acelerada.	Grande	Asesoramiento a la Administración y consideraciones sobre el examen exhaustivo	Febrero
35) (EEI párr. 1355) <b>Recomendación 8.8 – Capacitación:</b> Incrementar los recursos globales para capacitación en la FAO, que siguen siendo relativamente escasos para una institución basada en el conocimiento; a) El apoyo a la capacitación que se brinda en la FAO asigna una importancia desproporcionada a los idiomas y las técnicas básicas de oficina (que pueden suponerse adquiridas en el momento de la contratación). Debe encontrarse un equilibrio más adecuado entre estos aspectos y otros como el desarrollo de la gestión basada en resultados, actividades técnicas y de apoyo a los proyectos (incluido el análisis de género), la gestión eficaz de los procesos administrativos y operacionales, y la capacitación para las tareas de dirección. La EEI recomienda especialmente inversiones importantes en capacitación para la gestión a fin de dotar a los directores de la FAO con técnicas	Grande	Recomendar el nivel global del presupuesto para capacitación del personal y la consignación para la realización de cambios inmediatos en espera de la	Marzo

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>de dirección y las capacidades requeridas a fin de responder con flexibilidad ante las circunstancias nuevas y cambiantes a que se enfrenta la Organización; y</p> <p>b) Si se distribuyen asignaciones de capacitación, se deberían tener en cuenta los montos en dólares por profesional y funcionario de Servicios Generales en toda la FAO y no tomar como base la nómina en dólares para cada oficina, lo que perjudica mucho a los departamentos menores y en particular a los FAOR. Al mismo tiempo, debería mantenerse, no obstante, una asignación central de capacitación a fin de asegurar que se abordan las necesidades de capacitación más prioritarias sobre una base institucional y estratégica.</p>		finalización del examen exhaustivo	
<b>Compras, etc.</b>			
<p>36) (EEI párr. 1357) <b>Recomendación 8.10:</b></p> <p>a) Deberían elaborarse dos políticas de compras diferentes para el apoyo, respectivamente, a la primera y a la segunda fase de la respuesta de emergencia, centrándose en los controles <i>a posteriori</i> y tolerando un nivel superior de riesgo para las respuestas de primera fase.</p> <p>b) Con asesoramiento de la Oficina Jurídica, deberían elaborarse una política y un sistema más flexibles para las cartas de acuerdo con las organizaciones asociadas, utilizando una presentación común con opciones normalizadas para los usuarios. El Director de la División de Servicios Administrativos (o su sucesor en caso de cambios orgánicos) debería disponer de autoridad delegada a fin de aprobar una proporción adecuada de las principales cartas de acuerdo. La aprobación para el registro de asociados en cartas de acuerdo debería delegarse a los directores de división a partir de una medición de la evaluación del riesgo a fin de decidir los flujos adecuados de la financiación anticipada. Se deberían eliminar los controles previos a la auditoría.</p> <p>c) Los Directores de División deberían tener autoridad para aprobar los viajes, facilitando con ello la rápida adopción de decisiones con el fin de obtener ahorros para la FAO. Las pruebas de compra para los billetes de adquisición individual deberían simplificarse (es decir, se debería exigir una sola prueba de adquisición, el recibo del billete, y no también la información de la tarjeta de crédito, como se pide ahora). También deberían simplificarse los controles sobre los comprobantes de viaje.</p>	Grande	Asesoramiento a la Administración para la realización de cambios inmediatos en espera de la finalización del examen exhaustivo y los resultados de la evaluación de la capacidad operacional de la FAO en emergencias	Febrero
<b>El Economato y la Cooperativa de Crédito.</b>			
37) (EEI párr. 1371) <b>Recomendación 8.20.b:</b> La gestión del Economato y de la Cooperativa de	Escasa	Conclusión sobre	Mayo



<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p><b>Crédito</b> debería corresponder a consejos de administración independientes que representen adecuadamente a los usuarios. En cada consejo de administración debería haber un representante del Director General con el fin de proteger los intereses y la reputación de la FAO. Tanto el Economato como la Cooperativa de Crédito deberían operar de manera totalmente independiente desde el punto de vista financiero. El funcionamiento diario del Economato debería externalizarse y debería quedar bajo la responsabilidad de una organización adecuada con experiencia en el comercio minorista. La gestión del contrato de servicio de comidas de la FAO, que actualmente es responsabilidad del Economato, debería volver a la Gestión de Instalaciones.</p>		<p>el Economato y la Cooperativa de Crédito</p>	
<p><b>Tecnología de la información.</b></p>			
<p>38) (EEI párrs. 1358-1360) <b>Recomendación 8.11:</b> La EEI apoya el concepto de un oficial jefe de TI y la consolidación de todas las funciones de TI en una División (la División de Tecnología de la Información) bajo la autoridad de dicho oficial. La División incorporaría las actividades de desarrollo de los sistemas de TI, incluida la programación de los sistemas institucionales y las siguientes tareas: la planificación a largo plazo de la TI; las aplicaciones institucionales (incluidos los sistemas de información sobre la gestión); las aplicaciones de las oficinas de campo, regionales y de enlace; y el grupo de apoyo a los usuarios.</p> <p>39) Cada subunidad funcional en el seno de la División de Tecnología de la Información y la Comunicación debería proporcionar un servicio integrado para un grupo de usuarios definido, lo que comprende establecer nuevamente oficiales de tecnología de la información en cada departamento u oficina usuaria seleccionados conjuntamente por el jefe de departamento y el oficial responsable de la tecnología de la información. Esto debería facilitar la coherencia de sistemas y las mejoras de calidad, tendría que proporcionar eficiencias, particularmente en el plano de las políticas, que permitirán la reasignación del personal para potenciar las aplicaciones técnicas y de campo en particular, y debería garantizar la conservación del conocimiento sobre nuevos desarrollos en el seno de cada subunidad. La División de TI necesitaría colaborar muy estrechamente con las principales divisiones técnicas que operan bases de datos y con la Oficina de Comunicación del Conocimiento, de acuerdo con la propuesta de nueva estructura orgánica, y velar para que en los comités y subcomités que adoptan decisiones sobre las normas relativas a las aplicaciones técnicas haya representantes de los distintos ámbitos técnicos. Al mismo tiempo, debería realizarse un examen actualizado y cuidadoso de los costos y beneficios que supone para la FAO la subcontratación de los servicios de TI en relación con los internos, para alcanzar el equilibrio</p>	<p>Grande</p>	<p>Asesoramiento a la Administración para la realización de cambios inmediatos en espera de la finalización del examen exhaustivo</p>	<p>Marzo</p>

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>más ventajoso entre las dos fórmulas.</p> <p>40) <b>Recomendación 8.12: Gestión del riesgo en TI:</b> Debería emprenderse una exhaustiva evaluación del riesgo para la estructura de TI en las oficinas de los países y en las oficinas de enlace; y</p> <p>a) Como primer paso para gestionar mejor el riesgo, debería introducirse <i>Oracle Financials</i> en las oficinas de los países tan pronto como resulte técnicamente posible y con la capacitación adecuada para su uso.</p> <p>b) Es necesario establecer procedimientos de financiación y estudios de costo y beneficio para nuevas aplicaciones que sean realistas e incluyan determinados costos previsible a largo plazo (tales como el mantenimiento y la capacitación del personal con respecto a las actualizaciones).</p>			
<b>Finanzas.</b>			
<p>41) (EEI párr. 1362) <b>Recomendación 8.13:</b> A pesar de algunos intentos por <b>integrar procesos puramente financieros y de gestión más estratégica</b>, se debe buscar más vigorosamente la integración plena de los sistemas de apoyo de forma que se aborden los procesos de rendición de cuentas estratégicas y sobre programas con exigencias de gestión financiera y de presentación de informes financieros. Debería elaborarse un sistema estructurado y automatizado para producir una serie de informes sobre gestión que responda a las necesidades de los distintos niveles de administradores y personal directivo usuario.</p> <p>42) (EEI párr. 1363) <b>Recomendación 8.14:</b> La transición hacia las NICSP debería aprovecharse para lograr importantes eficiencias y <b>mayor eficacia en los sistemas de contabilidad financiera, gestión financiera y apoyo a las decisiones</b>. La Organización debería examinar la introducción de la <b>contabilidad y la presupuestación en euros y USD</b> y la contabilidad de los fondos extrapresupuestarios en euros, USD y quizás otras monedas como parte del proyecto de introducción de las NICSP.</p> <p>43) (EEI párr. 1364) <b>Recomendación 8.15:</b> La FAO debe desarrollar una <b>estrategia institucionalizada para la gestión del riesgo financiero</b> orientada por distinciones claras entre lo que queda bajo la autoridad de la Administración (la estrategia financiera y los planteamientos) y lo que exige una autorización específica del Consejo (la política financiera). El objetivo no es la creación de impedimentos burocráticos, sino proporcionar garantías de que existen suficientes controles y equilibrios para impedir que la Organización asuma un riesgo financiero innecesario y proporcionar protección a la Organización y</p>	Grande	<p>Llegar a una conclusión sobre los cambios deseables en principio</p> <p>Acordar los cambios deseables en los Textos fundamentales, incluido el Reglamento financiero, para su realización inmediata en espera de la finalización del examen exhaustivo</p>	<p>Febrero</p> <p>Abril</p>

<b>Cambio de la cultura, funciones de apoyo, finanzas y recursos humanos</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>a su personal.</p> <p>44) (EEI párr. 1368) <b>Recomendación 8.17:</b> Además del PCT y de las cuentas de capital y de seguridad, en la FAO se debería introducir la posibilidad de <b>arrastre de una proporción relativamente pequeña de los fondos de operaciones</b> de un bienio a otro como medida de buena gestión financiera y para facilitar ingresos y gastos.</p> <p>45) (EEI párr. 1369) <b>Recomendación 8.18: Obligaciones con el personal después del cese en el servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Continuar financiando todas las obligaciones a largo plazo dotadas de recursos insuficientes en relación con pagos después del cese en el servicio del personal, que actualmente ascienden a unos 445 millones de USD. El paso a las NICSP quizás pueda abrir canales de diálogo entre los Estados Miembros y la Secretaría acerca de los medios alternativos para afrontar esta cuestión. La EEI recomienda que se aproveche esta oportunidad;</li> <li>b) Dentro de este objetivo, acelerar el provisionamiento y la reserva de fondos destinados a cubrir las obligaciones con el personal después del cese en el servicio. La FAO merece un elogio por estar ya adelantada con relación a muchas otras organizaciones de las Naciones Unidas en este aspecto.</li> <li>c) Un pensamiento más proactivo y creativo sobre la concepción de planes de oportunidades no financieras con el fin de reducir las obligaciones con los jubilados (p. ej. con respecto a los costos de salud mediante el recurso a los sistemas sanitarios nacionales para canalizar los costos cuando esto sea posible), con el personal en activo (p. ej. mediante una mayor utilización de franquicias relacionadas con los costos de salud) y para los propios seguros de la FAO ante los grandes riesgos (quizás con un sistema en común interinstitucional).</li> </ul>			

## Recomendaciones de la EEI sobre las cuotas atrasadas y los retrasos en los pagos compartidas con el Grupo de trabajo II

Recomendaciones	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
<p>46) (EEI párrs. 1365-1367) <b>Recomendación 8.16:</b> Las consecuencias para la FAO de los atrasos y de que los pagos importantes lleguen tarde en el ejercicio son graves, no solo en cuanto al costo del endeudamiento, sino también en el perjuicio para la eficiencia y la eficacia de los programas. Es un problema que afecta a muchas organizaciones multilaterales. La EEI es plenamente consciente de que los atrasos y los pagos tardíos plantean complejos problemas políticos que han sido objeto de debate en muchos foros a lo largo de muchos años. Sin embargo, también está convencida de que hace mucho tiempo que debieron tomarse medidas serias y transparentes a fin de abordar este problema. Las peticiones de los Estados Miembros en el sentido de que la FAO debería demostrar niveles elevados y transparentes de rendición de cuentas deberían tener su equivalente en niveles similares de responsabilidad propia como Miembros. Teniendo esto presente, la EEI recomienda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) que la FAO continúe su política y práctica de endeudarse a fin de afrontar los problemas de liquidez;</li> <li>b) en el sitio web de la FAO debería mostrarse la situación de los atrasos y de los pagos tardíos por países, actualizada con periodicidad mensual;</li> <li>c) los costos del interés por endeudamiento para afrontar los problemas de liquidez deberían satisfacerse mediante cargos a los ingresos de la FAO por inversiones y no a los ingresos varios como en la práctica actual. El cargo a los ingresos varios comporta, de hecho, un subsidio para los países que no pagan puntualmente sus cuotas. Además de demostrar claramente los costos financieros de los atrasos y del retraso en los pagos, este cambio daría una imagen básica mucho más exacta de las finanzas del presupuesto ordinario de la FAO.</li> </ul> <p>47) Una vez examinados los atrasos muy antiguos, algunos de los cuales pueden cancelarse, los órganos rectores de la FAO deberían considerar la aplicación estricta de las disposiciones que vinculan los derechos de voto con los atrasos. La práctica corriente de la FAO, que ha consistido en no aplicar estas disposiciones, debería abandonarse. Conforme se establece en las disposiciones vigentes, los derechos de voto de los países morosos deberían suspenderse sin excepciones. Asimismo, los ciudadanos de los países morosos no deberían poder optar al nombramiento para puestos en la FAO. Por último, se recomienda la suspensión de la aptitud para recibir nuevas subvenciones del PCT en el caso de los países morosos.</p>	Grande	Brindar orientación sobre políticas y los posibles cambios en los Textos fundamentales necesarios	Marzo

<b>Asociaciones – La cultura asociativa y las asociaciones estructurales de índole administrativa y organizativa están comprendidas en el mandato del Grupo de trabajo III. Las asociaciones técnicas y organizativas para la realización de trabajos técnicos deberán examinarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>48) <b>Cambio de la cultura</b> (EEI párr. 942) <b>Recomendación 6.2:</b> Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa global de cambio de la cultura, y para supervisarlos. Sus miembros deberían ser seleccionados de diferentes partes y niveles de la Organización. Su trabajo debería ser asistido por un funcionario especialmente asignado que cuente con la aceptación tanto de la Administración como del personal. Esta persona debería ser asesorada y acompañada por consultores especialistas en cambios de cultura.</p> <p>49) <b>El Director General deberá encabezar el cambio de cultura interna</b> (EEI párrs. 944-947) <b>Recomendaciones 6.4 y 6.5:</b> El Director General debería respaldar con medidas inmediatas toda acción tempestiva y transparente sobre los cambios fundamentales descritos anteriormente - algunos de los cuales requerirán largo tiempo para que sean completados - con objeto de mostrar su buena disposición a dirigir el cambio y a comprometerse en su realización, así como para presentar una imagen más abierta y accesible. Basándose en la apertura demostrada en los recientes seminarios para Representantes Permanentes ante la FAO y la mayor frecuencia de otras presentaciones oficiosas a cargo del personal superior, éstas podrían incluir las actividades siguientes: alentar activamente al personal superior a informar oficiosamente a los Representantes Permanentes sobre cuestiones técnicas y administrativas; comunicar a su regreso, en Intranet, las visitas oficiales del Director General al extranjero y sus principales reuniones con contactos externos de importancia; así como las reuniones con pequeños grupos de personal oficiosos sobre temas de importancia interna para la FAO. Tales reuniones no deberían centrarse sólo en cuestiones atinentes a las relaciones entre el personal y la administración, sino que deberían referirse sobre todo a la labor de la Organización. La FAO necesita acelerar el desarrollo de un cuadro directivo que modele coherentemente buenas prácticas de gestión, incluso estilos de gestión de "puertas abiertas" para incrementar la comunicación oficiosa y directa; el intercambio de información; reuniones periódicas con el personal para informarles de las novedades y solicitar sus ideas; y retiros periódicos. Para lograr esto será necesario: a) Ampliar los cursos del Centro Común de Perfeccionamiento sobre Gestión para incluir cursos periódicos para el personal directivo así como para niveles inferiores e involucrar a la función de Recursos Humanos como asociado estratégico en la planificación y ejecución de la capacitación sobre gestión, teniendo en cuenta las necesidades de las personas concretas. Ello podría incluir un aumento de las actividades de capacitación o adiestramiento en materia de gestión.</p>			

<b>Asociaciones – La cultura asociativa y las asociaciones estructurales de índole administrativa y organizativa están comprendidas en el mandato del Grupo de trabajo III. Las asociaciones técnicas y organizativas para la realización de trabajos técnicos deberán examinarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>50) (EEI párr. 876) <b>Recomendación 5.1:</b> A la hora de poner en práctica en toda la Organización la estrategia recomendada por la EEI y de emprender el consiguiente ejercicio de establecimiento de prioridades, debe reconocerse que hoy en día existen muchos otros actores en un territorio que antes era exclusivo de la FAO. La Organización debe ampliar su visión si desea influir en la gobernanza de la agricultura en el siglo XXI. Esto hace que <i>el fortalecimiento de las asociaciones y las alianzas basado en la ventaja comparativa y la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia</i> resulten de gran importancia. Teniendo en cuenta las enseñanzas y recomendaciones de la Evaluación de la FAO de las asociaciones y alianzas, <b>la FAO debería elaborar una estrategia de asociación para toda la Organización</b> con el fin de i) crear una cultura de asociación más sólida en la FAO, haciendo que forme parte de su modo de emprender las actividades en vez de una idea tardía, y ii) fomentar un planteamiento más estratégico y menos fragmentado de la iniciación, aplicación y evaluación de las asociaciones. Asimismo, la estrategia de tener en cuenta las numerosas enseñanzas generales aprendidas en los intentos de establecer asociaciones en los últimos años. <b>La EEI sugiere como punto de partida las cinco enseñanzas señaladas en el Recuadro 5.2</b> (tras el párr. 876 del informe de la EEI).</p> <p>51) (EEI párr. 878) <b>Recomendación 5.3: Naciones Unidas:</b> Asegurarse de que las asociaciones de la FAO, mediante acuerdos de colaboración, los mecanismos de coordinación entre organismos e interacción con los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas, contribuyan a realizar la misión de la FAO y contribuyan a su vez al sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Concretamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Promover el modelo del Foro de Asociación de Colaboración sobre los Bosques como medio útil de afrontar cuestiones fundamentales y proporcionar oportunidades para establecer redes.</li> <li>b) Fomentar las asociaciones que reduzcan el papel directo de la FAO en el proceso de la realización en aquellos casos en que esta tenga menos fuerza.</li> <li>c) Favorecer las oportunidades de asociaciones efectivas a nivel nacional mediante la capacitación de los representantes de la FAO en cada país para tomar decisiones sobre el trabajo de fondo y el presupuesto.</li> <li>d) Promover asociaciones orientadas en función de los resultados que configuren las ventajas comparativas de entidades del sistema de las Naciones Unidas, en que la FAO puede liderar, facilitar o participar;</li> <li>e) Seguir contribuyendo a la reforma de las Naciones Unidas y ayudar a configurar las políticas del</li> </ul>	<p>Mediana</p>	<p>Conclusión sobre el enfoque general</p> <p>Consideración de un proyecto de estrategia</p>	<p>Febrero</p> <p>Mayo</p>

<b>Asociaciones – La cultura asociativa y las asociaciones estructurales de índole administrativa y organizativa están comprendidas en el mandato del Grupo de trabajo III. Las asociaciones técnicas y organizativas para la realización de trabajos técnicos deberán examinarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>sistema de las Naciones Unidas, mediante mecanismos de coordinación entre organismos;</p> <p>f) f) Desempeñar una función constructiva en las iniciativas que permiten un apoyo articulado y eficaz del sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional, reconociendo al mismo tiempo la necesidad general de asegurar: titularidad nacional y coordinación; creación y utilización de sistemas nacionales y aumento gradual de las asociaciones fuera del sistema de las Naciones Unidas (p. ej., bilaterales, IFI y redes de ONG).</p> <p>52) (EEI párr. 883) <b>Recomendación 5.8: Sociedad civil/ONG:</b></p> <p>a) Actualizar las políticas y procedimientos de la FAO y ampliar el flujo de información para ayudar a inculcar en el personal de la FAO la importancia y los beneficios (y riesgos) de las asociaciones con las ONG. Las políticas deberían reconocer que las asociaciones basadas en el respeto mutuo pueden contribuir a que la FAO adquiriera una mayor exposición y credibilidad profesional a nivel mundial, nacional y local. Debería centrar su atención especialmente en el desarrollo de asociaciones con las OSC/ONG con fuertes intereses y experiencia en áreas rurales;</p> <p>b) La FAO debería contar además con un programa activo de alcance hacia las ONG ambientales con interés en el compromiso de la FAO respecto del medio ambiente en la agricultura y en la gestión de los recursos naturales.</p> <p>c) La FAO debería continuar colaborando al máximo con las ONG en emergencias, profundizando en las relaciones para conseguir una estrategia bien definida y, por lo tanto, aumentando la aceptación y la legitimidad de la función coordinadora de la FAO.</p> <p>d) A pesar de que las campañas eficaces de sensibilización del público son importantes y necesitan una promoción mayor, la FAO debería suprimir los proyectos de TeleFood porque son ineficaces para alcanzar sus objetivos, son tan bien caros y su gestión constituye una carga tanto para los Representantes de la FAO como para los destinatarios.</p> <p>e) La FAO debería intentar atraer a representantes de la sociedad civil y del sector privado a los procesos de elaboración de políticas nacionales facilitados por la FAO.</p> <p>f) Dotar a los Representantes de la FAO en cada país de la capacidad necesaria para tomar decisiones concernientes a proyectos y al presupuesto que hagan viables las asociaciones con las ONG que compartan intereses con la Organización.</p>			

<b>Asociaciones – La cultura asociativa y las asociaciones estructurales de índole administrativa y organizativa están comprendidas en el mandato del Grupo de trabajo III. Las asociaciones técnicas y organizativas para la realización de trabajos técnicos deberán examinarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>53) (EEI párr. 884) <b>Recomendación 5.9: El sector privado.</b> Establecer una estrategia institucional y un marco normativo bien definidos para trabajar con el sector privado, especialmente con pequeñas y medianas empresas. Fortalecer la comprensión por parte del personal de la FAO de las variadas y cada vez más importantes funciones desempeñadas por las empresas privadas en el desarrollo agrícola. Centrar la atención en las oportunidades de asociación en el ámbito del desarrollo rural y agrícola con miembros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</p> <p>54) (Respuesta de la Administración párr. 81) <i>La Administración está de acuerdo en establecer una estrategia y un marco normativo claros para el trabajo y las alianzas con el sector privado, en particular con las pequeñas y medianas empresas. Además de examinar la experiencia y las prácticas fuera de la FAO, esta iniciativa se basaría en el diálogo de la FAO con el sector privado en torno a la promoción de los PESA/PNSA, TeleFood y la AICH, a través del Comité consultivo sobre asociaciones con el sector privado.</i></p>			
<p><b>Esferas que deberán considerarse conjuntamente con los órganos rectores del FIDA o el PMA</b></p> <p>55) (EEI párr. 879) <b>Recomendación 5.4: Los organismos con sede en Roma</b> deberían continuar trabajando juntos para intentar unificar sus servicios comunes en Roma, incluyendo en la medida de lo posible la TI y las aplicaciones de comunicaciones que puedan utilizarse bajo una propiedad común, tales como la plataforma del sistema de gestión de bibliotecas y, en último caso, la planificación de recursos de empresa, y deberían emprender además esfuerzos más ambiciosos —que deberían ser fomentados por los órganos rectores— en asociaciones estratégicas y programáticas, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) promover la representación conjunta en las oficinas sobre el terreno con el FIDA y, en América Latina, con el IICA;</li> <li>b) asegurar las sinergias con el PMA a un nivel técnico, lo que incluiría la alerta, la evaluación de la nutrición y la alimentación y políticas en materia de redes de seguridad y ayuda alimentaria;</li> <li>c) asegurar las sinergias con el FIDA en una gran variedad de cuestiones técnicas, desde las finanzas rurales a las agroindustrias y a las cuestiones de género, sin olvidar el desarrollo de proyectos, la supervisión y el diálogo nacional sobre políticas (DELP).</li> <li>d) crear una estrategia conjunta de comunicación y promoción con el PMA y el FIDA.</li> </ul> <p>56) (EEI párr. 1370) <b>Recomendación 8.19:</b> Debería elaborarse un marco de políticas basado en el concepto de neutralidad organizativa, que aproveche las ventajas de cada organismo. Dicho marco de políticas debería</p>	Grande	<p>Conclusiones sobre el enfoque general</p> <p>Diálogo de los órganos rectores con los órganos rectores del FIDA y el PMA</p> <p>Será preciso continuar el diálogo tras la finalización del examen exhaustivo</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p>



<b>Asociaciones – La cultura asociativa y las asociaciones estructurales de índole administrativa y organizativa están comprendidas en el mandato del Grupo de trabajo III. Las asociaciones técnicas y organizativas para la realización de trabajos técnicos deberán examinarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>examinarse periódicamente en las reuniones de los órganos rectores apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los efectivos del personal de seguridad deberían ser objeto de nuevo examen a la luz de los datos de referencia que ponen de manifiesto que la FAO tiene un personal numeroso, con el fin de subcontratar una parte y de buscar algún servicio común con los demás organismos con sede en Roma (por ejemplo, asignando al PMA la responsabilidad diaria de la seguridad interinstitucional y a la FAO la adopción de las decisiones ejecutivas pertinentes).</li> <li>b) En particular, los servicios de viaje representan una gran oportunidad y se están licitando conjuntamente con el FIDA. La EEI recomienda que se emprenda un estudio conjunto de viabilidad en el seno del Comité de coordinación interinstitucional, con la participación de consultores externos, previo a la negociación de cualquier nuevo contrato con agencias de viaje, con el fin de decidir sobre los mejores sistemas comunes de funcionamiento, el medio más rentable de prestar un servicio común y la correspondiente normalización de los procedimientos.</li> </ul>			
<p><b>Otras esferas que deben ser examinadas conjuntamente por los órganos rectores:</b></p> <p>57) (EEI párr. 881) <b>Recomendación 5.6: CGIAI:</b> Hace ya tiempo que se deberían haber mantenido serios debates a nivel de Administración Superior y órganos rectores tanto de la FAO como del GCIAI sobre el desarrollo de una coalición genuina para la agricultura, el desarrollo rural y la transferencia y disponibilidad de conocimientos. El núcleo de esta coalición estaría constituido por la FAO y el GCIAI, pero estaría abierta a asociaciones mucho más amplias. Para ello, pueden extraerse enseñanzas a partir del acuerdo mediante el cual la FAO custodia los recursos genéticos del GCIAI como bien público mundial.</p> <p>58) (EEI párr. 882) <b>Recomendación 5.7: Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE):</b> También ha llegado el momento de que la FAO y la OIE examinen la posibilidad de establecer una relación mucho más estrecha que incluya una fusión de sus secretarías (aunque no de sus estructuras de gobierno) para la salud animal. Este examen también debería prestar atención a los medios y maneras de llevar a cabo una colaboración conjunta sobre los requisitos de gobernanza mundial en materia de salud animal.</p>		<p>Conclusiones sobre el enfoque general</p> <p>Diálogo de los órganos rectores con el GCIAI y la OIE</p> <p>Conclusión sobre la estrategia</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p> <p>Junio</p>

## Común a todos los grupos de trabajo – Fecha de la Conferencia

Recomendaciones que deberán considerar conjuntamente los tres grupos de trabajo (fecha de la Conferencia y función de la evaluación)	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
<p>59) <b>Estrategia y PTP</b> (EEI párr. 1206) <b>Recomendación 7.3: La Conferencia debería celebrar su período de sesiones en mayo o junio para fijar la cuantía del presupuesto a fin de que el programa detallado de trabajo pueda establecerse posteriormente.</b> Antes de que la Conferencia celebre su período de sesiones, el Consejo debería refrendar la orientación general del programa y convenir, con un cierto grado de realismo político, una cuantía de presupuesto bienal aproximativa viable. La Secretaría (no necesariamente el Director General) desempeñará posteriormente la función dinámica de mantener intercambios extraoficiales con los miembros principales de los órganos rectores para alcanzar un consenso sobre este programa. (EEI párr. 1207) Para ello, es preciso cambiar a mayo o a junio la fecha en que se celebra el período de sesiones de la Conferencia, a fin de que el PTP de ejecución pueda elaborarse a partir de ese momento. Asimismo, esta medida permitiría a la Secretaría simplificar el proceso del programa y el presupuesto en consonancia con el modelo de la OMS en aras de una mayor claridad de los respectivos documentos, eliminando elementos que dan lugar a interpretaciones erróneas, como la presentación del coeficiente de descuento por vacantes.</p>		<p>Conclusión sobre el cambio de fecha de la Conferencia a mayo o junio con rapidez, a fin de permitir los cambios en los Textos fundamentales</p>	<p>Febrero</p>
<p>60) (EEI párr. 1215) <b>Recomendación 7.10: La función de evaluación de la FAO debería ser independiente</b> en consonancia con la línea que emprendieron en 2003 los órganos rectores. Las disposiciones institucionales deberían permitir que la oficina de evaluación responda a las necesidades de los Órganos rectores y de la Administración. -Esta medida permitiría la integración de las funciones de evaluación de los tres organismos con sede en Roma en caso de que se llegue a un acuerdo a este respecto en un momento posterior. Esta recomendación incluye los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El establecimiento de la Oficina de Evaluación como una oficina separada, con un fuerte vínculo consultivo con la Administración y la rendición de cuentas al Consejo por conducto del Comité del Programa.</li> <li>b) El establecimiento de un pequeño panel de evaluación integrado por expertos para asesorar al los órganos rectores sobre políticas de evaluación y las normas aplicables al trabajo de evaluación;</li> <li>c) El Jefe de Evaluación deberá preparar planes progresivos plurianuales de evaluación; mantener el principio de evaluación “impulsada por la demanda” con objeto de garantizar que se atienden las necesidades inmediatas de los órganos rectores y de la administración, al mismo tiempo que se abarcan las diferentes esferas de trabajo (lo cual comporta que ninguna tarea significativa quede</li> </ul>	<p>Mediana</p>	<p>Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa de la evaluación</p> <p>Llegar a una conclusión sobre las funciones y la estructura y los principios</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p>

Recomendaciones que deberán considerar conjuntamente los tres grupos de trabajo (fecha de la Conferencia y función de la evaluación)	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
<p>fuera de la evaluación independiente a medio plazo, y se examinen las esferas que plantean mayores riesgos). Los órganos rectores examinarán y aprobarán los planes de auditoría, después de las consultas pertinentes, entre otros, con la administración. El presupuesto de evaluación, una vez votado por los órganos rectores, se asignaría directamente a la Oficina de Evaluación. Para asegurar una flexibilidad constante en responder a las necesidades de la Administración, debería reservarse un porcentaje (posiblemente el 15 %) del presupuesto previsto para fines de evaluación, con el fin de responder a necesidades no programadas e imprevistas.</p> <p>d) Debería examinarse la categoría del puesto de Jefe de la Oficina de Evaluación con objeto de garantizar que esté en consonancia con cargos afines de otros organismos de las Naciones Unidas con una función de evaluación bien establecida. Será competencia de los órganos rectores el nombramiento de la persona que ocupe este cargo, tras un proceso de selección por concurso libre cuyo jurado esté integrado por especialistas independientes de evaluación y representantes de los órganos rectores y de la administración de la FAO. El Jefe de Evaluación sería nombrado por un período indefinido y no podría presentarse como candidato para otros cargos en la FAO durante el período que se estime oportuno después de la terminación de su mandato. Será competencia exclusiva del ocupante del cargo el nombramiento del personal y los consultores, tras un proceso de selección por concurso libre tal como autoricen los órganos rectores.</p> <p>e) La Oficina de Evaluación desempeñará una función de asesoramiento oficial sobre lo siguiente: i) las prioridades del programa a la luz de los resultados de la evaluación general; ii) la creación de sistemas de gestión basada en los resultados que respalden el seguimiento y la evaluación, incluida la autoevaluación; iii) la inclusión de las enseñanzas extraídas en redes para la difusión de conocimientos.</p> <p>61) (EEI párr. 1217) <b>Recomendación 7.11: Los recursos y el presupuesto de la evaluación.</b> Los planes de evaluación básicos aprobados por los órganos rectores deberían financiarse adecuadamente. En consonancia con las buenas prácticas aplicadas en los servicios de evaluación del sistema de las Naciones Unidas mejor establecidos, el nivel del presupuesto de la evaluación independiente debería ser un 1 % del presupuesto ordinario de la Organización para la evaluación institucional independiente y un 0,3 % para evaluaciones temáticas independientes y periódicas de los efectos. Además, la FAO debería mantener su iniciativa de exigir una cuota obligatoria de un 1 % aproximadamente del valor de cada contribución extrapresupuestaria a efectos de evaluación. El Servicio de Evaluación debería proseguir su labor</p>		<p>organizativos También sobre los posibles cambios deseables en los Textos fundamentales</p>	

<b>Recomendaciones que deberán considerar conjuntamente los tres grupos de trabajo (fecha de la Conferencia y función de la evaluación)</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
otorgando una alta prioridad a la evaluación estratégica para toda la Organización y continuar garantizando la evaluación integral de los programas financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios, en consonancia con el nuevo régimen aprobado por el Consejo en junio de 2007.			

**Recomendaciones sobre la organización funcional (las modalidades relacionadas con la realización de trabajos técnicos deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I)**

<b>Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<p>62) (EEI párr. 1211) <b>Recomendación 7.6: Debería formularse una estrategia dinámica y coherente de movilización de recursos en torno a los temas principales y marcos nacionales de prioridades a medio plazo.</b> Esta recomendación abarcaría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El requisito de <b>los recursos se movilicen en relación con los temas prioritarios</b> y marcos nacionales de prioridades a medio plazo. Los recursos recaudados que no se ajusten a estos parámetros y cuyo importe sea superior a un millón de USD deberían remitirse a los órganos rectores antes de ser aceptados.</li> <li>b) Alentar, delegar facultades, proporcionar apoyo e incentivos a los FAOR y al personal directivo para movilizar recursos en este marco.</li> <li>c) Las nuevas fuentes de apoyo distintas de los donantes tradicionales, en concreto <b>las fundaciones privadas</b>, ofrecen considerables posibilidades para la FAO. Deberían trazarse líneas concretas de inversiones orientadas selectivamente para la consecución de este objetivo como parte de la estrategia.</li> <li>d) Tal como se recomendó en la evaluación de <b>TeleFood</b>, debería establecerse una fundación independiente con objeto de que el público en general y las pequeñas empresas presten un mayor</li> </ul>		<p>Conclusión sobre el enfoque para la movilización de recursos</p> <p>Consideración de un proyecto de estrategia</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p>

<p>apoyo a la FAO. Esta fundación debería ser completamente independiente de la burocracia de la Organización. La fundación debería sustituir a TeleFood; los fondos recaudados se destinarían a los temas prioritarios. La FAO debería respaldar la puesta en marcha de la fundación en un plazo fijo de tres a cuatro años (conocido como “disposiciones de duración máxima”) para que la operación sea satisfactoria. Transcurrido este período la FAO dejaría de prestar su apoyo.</p> <p>e) Se debería alentar a los donantes a que tomen medidas para obtener <b>una financiación común en relación con los temas</b> y marcos nacionales de prioridades a medio plazo (así como el Fondo SFERA para las situaciones de emergencia), reduciendo los costos de transacción y ejerciendo un control efectivo a este respecto en consonancia con la Declaración de París. Los diferentes donantes pueden también formar parte de programas de asociación a largo plazo que sean coherentes con el marco.</p> <p>f) <b>Cada vez se suscriben más acuerdos en lo tocante a convenios o convenciones, en virtud de los cuales la FAO actúa en calidad de órgano estatutario, habida cuenta de la necesidad creciente de una gobernanza y arreglos mundiales.</b> Bajo la dirección de los órganos rectores de la FAO, deberían concertarse acuerdos a fin de garantizar que los costos de estas funciones globales sean previsibles y sostenibles y de incrementar la titularidad de los Miembros respecto de ellos dentro de la familia de la FAO. Estos acuerdos incluirían cláusulas relativas a los convenios o convenciones y otras disposiciones estatutarias para financiar íntegramente las funciones que se solicitarían a la FAO. A este respecto, quizá sea preciso introducir cambios en los Textos Fundamentales e incluso revisar los convenios vigentes.</p>			
<p>63) (EEI párr. 600) <b>Recomendación 3.2 c: El Programa de Cooperación Técnica (PCT)</b> de la FAO debería seguir siendo un programa prioritario impulsado por la demanda dentro de las prioridades globales de la Organización y los marcos aprobados de prioridades a medio plazo. Se deberían estabilizar los fondos en su proporción actual del presupuesto general y no se debería seguir considerando el Programa como un fondo de reserva como sucede con los otros programas técnicos de la Organización. Hacerlo así impide que se responda oportunamente, lo que constituye la característica esencial del programa. Las cantidades indicativas deben asignarse con una perspectiva regional, y se debe comunicar dicho importe a los países de la región. Deberían eliminarse las restricciones sobre el empleo de expertos internacionales para obtener así una mayor flexibilidad. La capacidad de decisión debe recaer sobre el Representante regional, sin necesidad de tener que remitirse a la Sede. Los PCT especificarían los efectos deseados y los resultados esperados y seguirían estando sujetos a evaluaciones y controles posteriores. (EEI párr. 1213) <b>Recomendación 7.8: El Programa de Cooperación Técnica de la FAO</b> debería seguir siendo impulsado por la demanda; pero deberían determinarse las asignaciones regionales, y las oficinas regionales, al hacer sus asignaciones a los países, deberían elaborar y aplicar criterios indicativos prácticos de asignación de recursos en función de las necesidades, y mantener un registro de la eficacia en la utilización de los recursos. Los fondos del PCT</p>	<p>Mediana</p>	<p>Llegar a una conclusión sobre el PCT</p>	<p>Mayo</p>

<p>deberían asignarse por región utilizando criterios publicados. Los Representantes Regionales serán responsables de las consignaciones por país en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo convenidos.</p> <p>64) (Respuesta de la Administración párr. 121) <i>En lo tocante al PCT, la Administración está de acuerdo con el hecho de que el PCT tiene una naturaleza prioritaria impulsada por la demanda y en la necesidad de una aprobación descentralizada. Considera que el FAOR debería aprobar el PCT nacional, el Jefe de la Oficina Subregional tendría que aprobar el PCT para las uniones económicas regionales, que al ADG regional le correspondería la aprobación del PCT regional y que el ADG responsable de la cooperación técnica en consulta con los ADG técnicos pertinentes de la Sede debería aprobar el PCT mundial y de emergencia con algunos fondos en reserva destinados a asegurar la flexibilidad en el sistema. Será necesario asegurar en primer lugar que las diferentes oficinas descentralizadas tienen la capacidad de evaluar y formular proyectos que cumplan plenamente los criterios del PCT y la capacidad de establecer un sistema apropiado de controles a posteriori.</i></p>			
---	--	--	--

<p><b>Funciones, funcionamiento y organización de los departamentos de la Sede (los principios generales sobre las modalidades y estructura de los departamentos técnicos, con inclusión de las funciones de la estrategia, la gestión del programa y el presupuesto, la gestión de los conocimientos y la promoción y comunicación deberán acordarse con el Grupo de trabajo I): Los mismos plazos en todos los casos</b></p>	Grande	<p>Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa para la ejecución técnica</p> <p>Llegar a una conclusión sobre las funciones y la estructura y los principios organizativos</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p>
<p>65) (IEE párr. 976) En la EEI se aplicaron varios principios organizativos básicos:</p> <p>a) <b>Ámbito de control:</b> El Director General es a la vez el jefe ejecutivo de la Organización y su embajador y negociador jefe que requiere un amplio plan de viajes. Actualmente, excluyendo los FAOR y los cinco Oficiales de Enlace en países en desarrollo, el Director General recibe 13 rendiciones</p>			

directas de informes de responsables de actividades sustantivas en la sede de la FAO (14 he incluido el DDG), además de los cinco Representantes Regionales. Es un grupo de gestión demasiado numeroso al vértice, habida cuenta de las prácticas de gestión modernas que sugieren que el número óptimo sería de alrededor de seis y que por encima de 12 la eficacia disminuye sustancialmente.

- b) **Competencias de los directores:** Todos los directores, incluido el Director General Adjunto, deben poseer la competencia de gestión y ser seleccionados a través de un procedimiento competitivo basado en esa competencia;
- c) **Trabajo en equipo y comités de gestión:** Cuanto mayor sea un comité encargado de adoptar decisiones, será tanto menos probable que pueda funcionar como equipo. La mayoría de las veces, los grandes comités de administración superior centran la atención más bien en amalgamar las preocupaciones individuales que en atender los amplios intereses de la organización;
- d) **No debería fomentarse la búsqueda de uniformidad:** Dependiendo de la naturaleza del trabajo que ha de realizarse, la magnitud del departamento o la división puede ser amplia en algunos casos y considerablemente menor en otros. Las estructuras de gestión de talla única para todos generalmente crea problemas al establecer funciones donde no corresponde;
- e) **Economías de escala y ahorros de eficiencia en función de los costos:** El tamaño de varias divisiones y funciones dentro de la FAO se ha reducido por debajo de los niveles de una masa crítica (véase el Capítulo 3). Al mismo tiempo, la Organización necesita hacer todo lo posible para realizar ahorros de costos administrativos, no sólo como finalidad necesaria por sí sola, sino también para infundir confianza en la comunidad de donantes.
- f) **Desjerarquización y fragmentación:** La FAO tiene demasiadas unidades pequeñas jerarquizadas. Ello hace aumentar excesivamente los costos de transacción y reforzar la atención hacia los procesos más que al producto y favorece el planteamiento de gestión a modo de silos. Los estratos jerarquizados resultan además muy costosos en términos financieros, ya que requieren un número excesivo de directores de nivel intermedio (D1-D2);
- g) **Flexibilidad:** La estructura organizativa debe tener en cuenta la necesidad de flexibilidad y el lugar que ocupan los incentivos en el sistema general. La estructura debería alentar y facilitar el trabajo entre las unidades.
- h) **Delegación:** Debería aplicarse el principio de subsidiariedad y alentarse la delegación de atribuciones a los niveles más bajos posibles en consonancia con las buenas prácticas y la responsabilidad, reforzados por una cultura de control *ex post*.
- i) **Líneas claras de responsabilidad y rendición de informes:** Estas deberían derivar de unos ámbitos de control efectivos. Es necesario adoptar en la FAO un enfoque de medios-fines basado en un marco lógico respecto de la rendición de informes sobre la gestión. Deberían presentarse informes periódicos sobre esta base a los órganos rectores de la Organización.

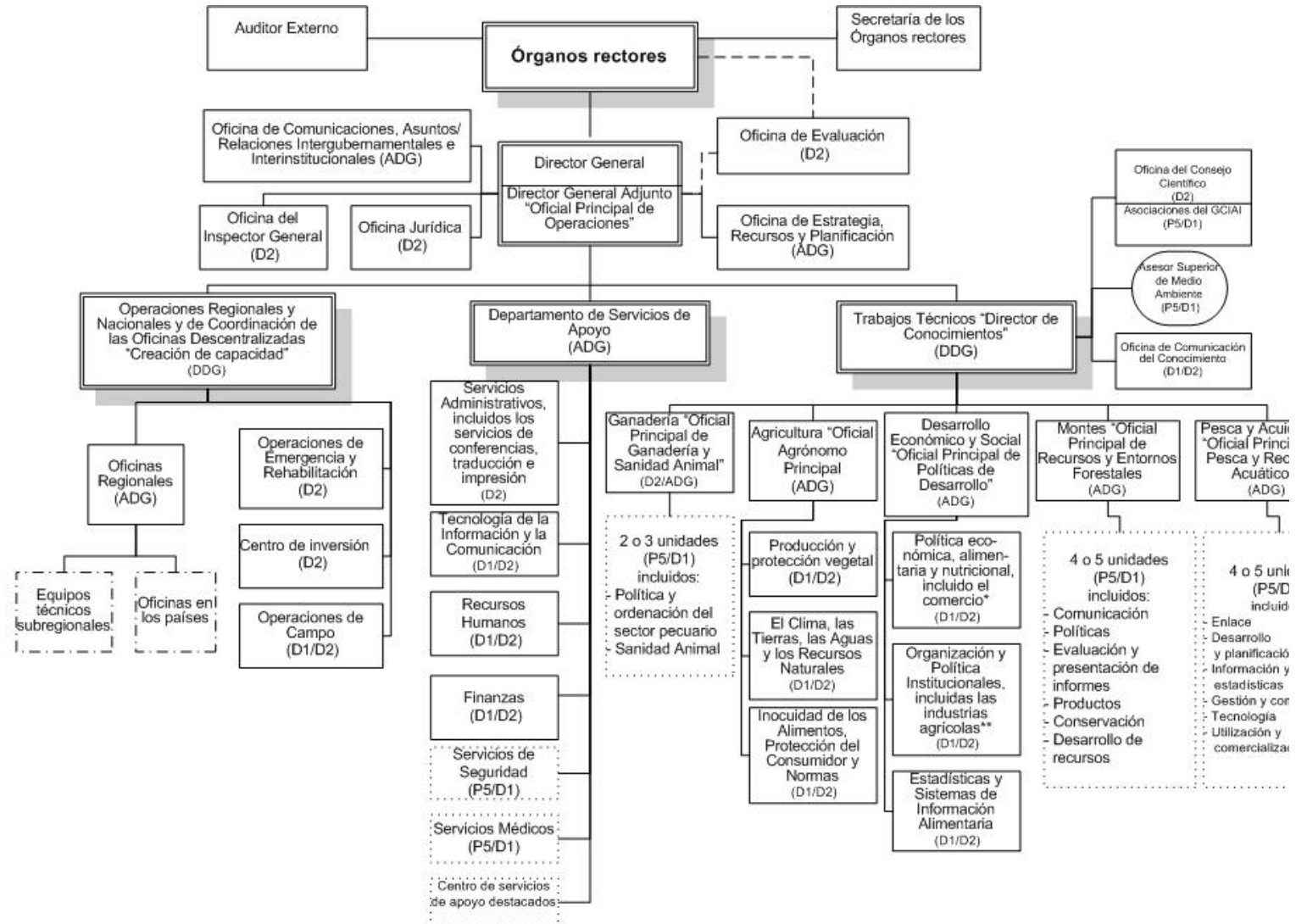
66) (EEI párr. 977) Algunos de los principios rectores y enfoques programáticos propuestos por el Director General en sus reformas proporcionan la oportunidad de racionalizar y reducir el tamaño de la estructura de gestión de la FAO estableciendo un equipo directivo superior de tamaño más reducido pero con responsabilidades mayores y más claras. De este modo se obtendrían varias ventajas. Primero, otorgando mayores responsabilidades a unos pocos directores superiores se lograría un diálogo más sustantivo y estratégico con el Director General. Segundo, el rendimiento de estos directores podrá medirse abiertamente y en modo transparente con arreglo a indicadores de gestión basada en los resultados con respecto a los capítulos del presupuesto pertinentes, sin necesidad de considerar los efectos de otros departamentos en competición. Tercero, los administradores superiores se encontrarían en condiciones poderosas para optimizar la ejecución en sus sectores de actividad, incluida la consecución de la integración necesaria para lograr una mayor eficacia institucional en la gestión de los conocimientos mundiales por parte de la FAO. Cuarto, la reducción de rendiciones de informes directos al Director General redundaría en beneficio de la eficacia general de su Oficina. Por último, la estructura por debajo de cada administrador superior puede alinearse de forma diferente según, sea necesario como para reflejar las necesidades de la línea de actividades.

67) (IEE párr. 978) La EEI ha aplicado los principios enumerados antes de la forma más rigurosa posible a la actual estructura de la Sede obteniendo un posible modelo organizativo. En opinión de la EEI, dicho modelo aporta un potencial considerable. Ciertamente determinaría una claridad mayor en cuanto a las funciones y responsabilidades, simplificaría la adopción de decisiones e invitaría a una mayor integración de todos los sectores de la Organización. Proporcionaría también la oportunidad de realizar considerables ahorros por eficiencia a lo largo del tiempo, si bien los costos iniciales para introducir los cambios podrían ser también considerables y deberán detenerse por tanto en cuenta. No obstante, el que aquí se expone no es sino uno de los modelos posibles. Evidentemente caben otros modelos y variaciones al que hemos presentado. (Figura 6.5)

68) (Respuesta de la Administración párrs. 158 y 159) *La Administración concuerda con la EEI en que la estructura propuesta para la Sede, “no es sino uno de los modelos posibles. Evidentemente caben otros modelos y variaciones al que hemos presentado. Deberían examinarse atentamente los supuestos en los que se basa el modelo, incluidos los relativos tanto a los costos como a los beneficios.” Concuerda asimismo con la afirmación del informe de la EEI de que “la forma debería seguir también a la función” y, por consiguiente, las recomendaciones referentes a la estructura de la Sede deben examinarse sobre el trasfondo de las cuestiones programáticas, culturales, funcionales y de asociación planteadas en el análisis de la EEI. En el informe de la EEI se reconoce la necesidad de tener en cuenta las limitaciones impuestas por el [...] logro de una mayor interdisciplinabilidad mediante acuerdos institucionales, en particular en lo que atañe al cambio climático y la bioenergía. En los debates sobre la propuesta se deberán considerar, entre otros factores, los principios y mejores prácticas en lo relativo al “ámbito de control” y la “cadena de mando”, teniendo en la debida cuenta el apoyo directo que el Director General recibe cotidianamente del Director General Adjunto, el Director de Gabinete y el Director de la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD), así como las funciones decisivas que desempeñan los Subdirectores Generales en su calidad de brazo ejecutivo primordial de la Secretaría para la adopción de decisiones.*



Figura 6.5: Posible estructura de la FAO



**Notas:**

\*: Economía, alimentación, nutrición y políticas comerciales, incluida la TCA en la Sede.

\*\* : Género, extensión, capacitación, empleo, investigación (políticas e instituciones), tenencia de tierras, industrias agrícolas (incluida la comercialización) y finanzas rurales.

... : Los recuadros de puntos representan unidades.

\_\_\_ : Los recuadros de líneas representan divisiones u oficinas.

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>69) (IEE párr. 979) <b>Recomendación 6.6: Administración Superior:</b> Se sugieren que se seleccionen tres directores generales adjuntos sobre la base indicada anteriormente de competencia, perfiles y competitividad. La designación de otros dos directores generales adjuntos (DDG) permitirá lograr una importante racionalización y consolidación de las divisiones y unidades aportando considerables ahorros de costos mediante la eliminación de dos departamentos y una importante reducción de divisiones y servicios. Tal como sucede en muchas organizaciones grandes, incluida la Secretaría de las Naciones Unidas, permitiría también al Director General mantener la responsabilidad de la dirección general de la gestión centrandolo al mismo tiempo la atención hacia el exterior: determinando y adaptando la estrategia para atender al mundo exterior en evolución, creando y fortaleciendo la base política de apoyo para la Organización, garantizando relaciones exteriores sólidas y duraderas y asegurando que la Organización mantenga la base de recursos que necesita para lograr sus objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un DDG recibiría el título de <b>Oficial Principal de Funcionamiento</b> y sería <i>primus inter pares</i>. Este DDG sustituiría al Director General en su ausencia. La tarea principal del Oficial Principal de Funcionamiento sería la de ayudar al Director General a lograr un funcionamiento diario eficaz y efectivo;</li> <li>b) <b>El DDG de Operaciones Regionales y Nacionales y de Coordinación de las Oficinas Descentralizadas</b> tratará de contrarrestar la tendencia hacia una cultura centralizada en la Sede y: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) proporcionará a los ADG/Representantes Regionales y, cuando sea necesario, a los Representantes de la FAO un defensor superior en la Sede;</li> <li>ii) reunirá todo el trabajo de cooperación técnica con responsabilidades para las oficinas descentralizadas;</li> <li>iii) proporcionará un centro de coordinación al nivel más elevado para la prioridad principal de creación de capacidad en los países miembros;</li> </ul> </li> <li>c) <b>El DDG de Trabajos Técnicos</b> (Director de conocimientos): <ul style="list-style-type: none"> <li>i) centrará la atención de la FAO en los tres objetivos interconexos de los Estados Miembros según se especificó en el Marco Estratégico para la FAO 2000</li> </ul> </li> </ul>			

<b>Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
<b>Sede: Los mismos plazos en todos los casos</b>	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
-2015, disponiendo de un 5 % de la financiación para promover la labor interdisciplinaria (mientras que el DDG de Operaciones Regionales y Nacionales dispondría de otro 5 %); ii) proporcionará un centro de liderazgo para asegurar la coherencia en los conocimientos técnicos de la Organización, ya que actualmente se encuentra dividida y no consigue aprovechar suficientemente las ventajas comparativas de la Organización para hacer frente a las necesidades de las actividades de campo y las prioridades normativas (véanse los capítulos 3 y 7); iii) asegurará un apoyo suficiente cuando haya deficiencias o lagunas a nivel de gestión en los departamentos técnicos; iv) se ocupará de la gestión de las cuestiones intersectoriales importantes, en particular la gestión de los conocimientos y el apoyo necesario de los departamentos técnicos, en las actividades de creación de capacidad.			
70) (EEI párr. 980) <b>Recomendación 6.7: Administración Superior y Oficina del Director General:</b> Sugerimos un equipo directivo superior presidido por el Director General que comprenda: a) Los tres Directores Generales Adjuntos (DDG) descritos en la Recomendación 6.6; b) el ADG de Servicios de Apoyo de la Organización, encargado de todos los servicios de apoyo de la FAO; c) el ADG de Estrategia, Recursos y Planificación; d) el ADG de Comunicaciones Intergubernamentales, Interinstitucionales y de Toda la Organización.			

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>71) (EEI párr. 981) <b>Oficina de Estrategia, Recursos y Planificación:</b> Partiendo de la base actual de la Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación (PBE), esta Oficina incorporaría en un sistema integrado las funciones de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) elaboración de estrategias;</li> <li>b) planificación de programas;</li> <li>c) movilización de recursos, gestión y distribución, reuniendo los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios, para prestar apoyo a las cuestiones prioritarias acordadas y los marcos de prioridades nacionales a plazo medio. Dentro de este marco general, se alentaría y facilitaría la movilización de recursos descentralizados, con algún apoyo a las oficinas descentralizadas si se estima conveniente. Al mismo tiempo, algunas funciones de gestión ordinaria del presupuesto se transferirían al Departamento de Servicios de Apoyo de la Organización.</li> </ul> <p>Este planteamiento facilitaría el modo de pensar con arreglo al enfoque de 'medios para los fines' y la adopción de las medidas estratégicas institucionales necesarias para movilizar los medios. El Servicio de Elaboración del Programa de Campo, actualmente ubicado en la TCA, se trasladaría a esta Oficina, lo mismo que determinadas funciones de gestión general de los recursos, actualmente desempeñadas por el Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos.</p> <p>72) (EEI párr. 982) <b>Oficina de Comunicaciones, Asuntos/Relaciones Intergubernamentales e Interinstitucionales de Toda la Organización:</b> El mandato de la actual Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los ODM incluye las relaciones intergubernamentales e interinstitucionales así como amplios elementos de comunicaciones para toda la Organización. De las cuestiones conexas de los asuntos intergubernamentales se ocupa la División de Asuntos de la Conferencia y del Consejo. Reuniendo estas dos funciones se podrá contar con importantes oportunidades de sinergias y ahorros por eficiencia en función de los</p>			

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>costos. Ello debería contribuir también a establecer una base mejor para la transmisión de mensajes de la FAO por el Director General a la comunidad internacional más amplia. Se facilitaría por otra parte la movilización de recursos para toda la Organización sobre una base integrada y estratégica mediante su estrecha relación con la Oficina de Servicios para Toda la Organización (véase <i>supra</i>). Esta oficina incluiría las funciones actualmente desempeñadas por la oficina de asuntos de protocolo y los componentes de estrategias para toda la Organización de las comunicaciones, actualmente desempeñadas en la División de Comunicaciones (KCI), incluida la Alianza Internacional contra el Hambre. Los aspectos administrativos y técnicos habituales de las comunicaciones (tales como impresión, visados, exenciones de impuestos, etc.) se trasladarían al Departamento de Servicios de Apoyo de la Organización.</p> <p>73) (EEI párr. 983) Esta nueva estructura proporcionaría a la FAO un equipo de gestión ágil y bien dotado, capaz de centrar la atención en el programa de toda la Organización y habilitado para apoyar colectivamente al Director General en la adopción de decisiones. Deberían obtenerse ahorros por eficiencia en toda la Organización. Se delinearían claramente las pautas de responsabilidad y rendición de informes y se eliminarían las actuales ambigüedades sobre estas cuestiones. Reduciendo a estas siete funciones, el ámbito de control directo del Director General resultaría manejable. Al mismo tiempo, el Director General utilizaría reuniones y foros directivos más amplios, entre ellos foros que permitan vincular centralmente a las oficinas descentralizadas, para comunicar con los directores en general.</p> <p>74) (EEI párr. 984) <b>Recomendación 6.8: Los departamentos de programas técnicos:</b> Es posible, y se recomienda, realizar una considerable desjerarquización de unidades así como fusiones de las mismas. Si bien deberían elaborarse cuidadosamente muchos detalles al respecto, la EEI recomienda cuatro departamentos técnicos, con la posibilidad de un quinto. Los cuatro departamentos serían los siguientes: i) Agricultura; ii) Desarrollo Económico y Social; iii) Pesca y Acuicultura; y iv) Forestal. El posible quinto departamento sería el de Ganadería y Sanidad Animal, dada su creciente importancia y la clara ventaja comparativa de la FAO en este</p>			

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo

sector. Una oficina de comunicación de conocimientos rendiría informes también al DDG de Trabajos Técnicos.

75) (EEI párr. 985) **Recomendación 6.9: El Departamento de Políticas y Programas Económicos, Sociales y de Desarrollo** debería pasar a ser el centro para el análisis de políticas de desarrollo de la FAO bajo la dirección de un ADG, que de hecho desempeñaría la función de Oficial Principal de Políticas de Desarrollo. Este departamento debería ejercer una función de mayor envergadura y más central en la gestión de conocimientos de la FAO. El departamento podría comprender tres divisiones principales:

- a) La División de Políticas Económicas, Alimentarias y de Nutrición, que incluiría también la asistencia en materia de políticas (el actual Servicio de Asistencia para las Políticas del Departamento de Cooperación Técnica). Esta División integraría toda la labor de políticas alimentarias y nutricionales de la FAO, incluida la realizada actualmente en la División de Nutrición y Protección del Consumidor;
- b) La División de Organización y Política Institucionales, que incluiría los aspectos de género, extensión, capacitación, empleo, investigación (políticas e instituciones), tenencia, industrias agrícolas (incluida la comercialización) y finanzas rurales (actualmente a cargo de la AGS).
- c) La División de Estadísticas y de Sistemas de Información Alimentaria, que integraría todos los aspectos de la labor de la FAO relativos a estadísticas e información alimentaria, incluidos los relativos al comercio agrícola, los productos básicos y la alerta.
- d) Si los recursos lo permiten, y en la medida en que lo permitan, y si se determina una demanda efectiva sostenible, podría considerarse también la posibilidad de añadir servicios de asesoramiento jurídico.

76) (EEI párr. 986) **Recomendación 6.10: Los Departamentos Forestal y de Pesca y Acuicultura:** Ambos departamentos ya existentes seguirían siendo dirigidos

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>por ADG. Cada uno de ellos tiene a su cargo tres divisiones, pero todas ellas han quedado sumamente reducidas. En consecuencia, la EEI recomienda el establecimiento de cuatro o cinco "unidades" que abarquen los actuales servicios en la manera más funcional posible y no divisiones.</p> <p>77) (EEI párr. 987) <b>Recomendación 6.11: El Departamento de Agricultura</b> comprendería tres divisiones<sup>4</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La División de Gestión del Cambio Climático, las Tierras, las Aguas y los Recursos Naturales, fundiendo la División de Tierras y Aguas y la División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía.</li> <li>b) División de Inocuidad de los Alimentos, Protección del Consumidor y Normas (que incluiría el <i>Codex Alimentarius</i> y podría ocuparse también de cuestiones como las normas para productos orgánicos);</li> <li>c) La División de Producción y Protección Vegetal (invariada pero con una posible reducción de los servicios a dos).</li> </ul> <p>78) (EEI párr. 988) <b>Recomendación 6.12: El Departamento de Ganadería:</b> Habida cuenta de la creciente importancia de este sector y de la ventaja comparativa de la FAO, la creación de un departamento separado ofrecería considerables ventajas.</p> <p>79) (EEI párr. 989) <b>Recomendación 6.13: El Departamento de Operaciones Regionales y Nacionales y de Coordinación de las Oficinas Descentralizadas:</b> Como se ha señalado anteriormente, el establecimiento de este departamento unificaría todos los aspectos principales de las operaciones de campo de la FAO, y</p>			

<sup>4</sup> Se disolvería la actual División Mixta FAO/OIEA o se distribuirían sus funciones como unidades en los ámbitos de la inocuidad alimentaria, la ganadería y la producción vegetal.

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>reforzaría las relaciones de rendición de informes y de apoyo entre la Sede y las oficinas descentralizadas. Los ADG regionales rendirían informe directamente al DDG encargado de este departamento. Tanto los FAOR como los jefes de los equipos técnicos subregionales rendirían informe directamente y exclusivamente al ADG regional. El departamento comprendería en consecuencia las oficinas descentralizadas y tres divisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La División de Operaciones de Campo como enlace del centro de coordinación y responsabilidad entre la Sede y las oficinas descentralizadas.</li> <li>b) El Centro de Inversiones cuyas actividades se destinan casi exclusivamente a la prestación de apoyo sobre el terreno;</li> <li>c) La División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación.</li> </ul> <p>80) (EEI párr. 990) <b>Recomendación 6.14: El Departamento de Servicios de Apoyo de la Organización:</b> En este único departamento se integrarían las funciones que se indican a continuación por conducto de cuatro divisiones y tres unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La División de Finanzas</li> <li>b) La División de Servicios Administrativos, que comprendería los servicios de conferencias y de traducción e impresión;</li> <li>c) La División de Tecnología de la Información y la Comunicación; <ul style="list-style-type: none"> <li>i) La División de Recursos Humanos;</li> <li>ii) Centro de servicios de apoyo destacados (Budapest);</li> <li>iii) La Unidad de Servicios de Seguridad; y</li> <li>iv) La Unidad de Servicios Médicos.</li> </ul> </li> </ul>			



Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>81) (EEI párr. 991) <b>Recomendación 6.15: Aplicación de la dualidad de grados y limitación de puestos:</b> Además de lo anterior, la EEI recomienda la aplicación de la dualidad de grados: D1 y D2 para jefes de división; y P5 y D1 para jefes de servicio y de unidad. Deberían establecerse límites para el número de puestos de D1 y D2 de cada departamento. Ello aportaría la tan necesitada flexibilidad para que los ADG puedan ajustar los puestos a las necesidades, evitando al mismo tiempo cualquier riesgo de deriva hacia puestos superiores.</p> <p>82) (EEI párr. 992) <b>Recomendación 6.16: Creación de incentivos para fomentar la labor interdisciplinaria y centrar la atención en objetivos globales y temas prioritarios:</b> Debería asignarse una porción relativamente reducida del presupuesto del Programa Ordinario (tal vez el 5 %) distribuida en partes aproximadamente iguales para los DDG de Trabajos Técnicos y de Operaciones Regionales y Nacionales como incentivo para las actividades interdepartamentales e interdisciplinarias. Esta iniciativa contribuiría a centrar la atención en la ejecución en función de los tres objetivos de los Estados Miembros y los cinco o seis temas prioritarios.</p> <p>83) (EEI párr. 993) <b>Recomendación 6.17: Habilitación de los ADG encargados de programas:</b> Actualmente se establecen asignaciones presupuestarias anuales para los jefes de división en calidad de responsables del presupuesto. Esta práctica no debería cambiar en su mayor parte, ya que concuerda con el principio de subsidiariedad. No obstante, deja al ADG con limitados medios para hacer frente a imprevistos, aprovechar nuevas oportunidades u ofrecer incentivos y premios a sus directores. Debería asignarse al ADG para estos fines hasta un máximo del 10 % de la dotación total prevista para cada división técnica. Estos fondos deberían asignarse también sin fecha de vencimiento y poder arrastrarse de un bienio fiscal al siguiente para evitar toda presión que induzca a gastar el dinero sin criterio al final del ejercicio fiscal.</p>			

Recomendaciones que deberán considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Sede: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>84) (EEI párr. 994) <b>Recomendación 6.18: Los directores de división deberían constituir el estrato fundamental de gestión con respecto a las delegaciones de atribuciones en la Sede</b>, concretamente deberían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El nivel normal para todas las delegaciones de atribuciones- es decir, deberían otorgarse a las divisiones todas las delegaciones de atribuciones no reservadas expresamente para los niveles superiores.</li> <li>b) El nivel dotado de plena responsabilidad para informar a todo el personal acerca de las actividades de la FAO, para la formación de equipos y para transmitir las preocupaciones hacia arriba y hacia abajo en la cadena de gestión.</li> <li>c) El nivel encargado de asegurar que ellos y todo su personal realicen un examen anual completo del rendimiento, basándose tal vez en la evaluación con relación a los indicadores de gestión basada en los resultados (GBR).</li> </ul> <p>85) (EEI párrs. 996 y 997) <b>Aumentos de la eficiencia:</b> Con arreglo al modelo expuesto anteriormente dos de los actuales departamentos se fundirían con otros - Conocimiento y Comunicación, y Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente. El número de puestos de DDG aumentaría en dos, pero el número de divisiones se reduciría de 26 a 15. La nueva reorganización desplazaría sensiblemente el acento organizativo de la FAO hacia la ejecución en función de los objetivos acordados. Este modelo determinaría un ahorro muy sustancial de costos recurrentes. Dichos costos se han estimado a título preliminar en no menos de 24,5 millones de USD y posiblemente hasta 26 millones de USD. El costo no recurrente para todos los aspectos relacionados con la recolocación del personal se estima en 50-55 millones de USD pero sería inferior si se abordasen a lo largo de un período más extenso.</p>			

Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Estructura de la oficinas descentralizadas: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>86) (EEI párr. 1037) <b>Recomendación 6.19 - Es necesario restablecer el equilibrio entre la Sede y las oficinas descentralizadas, adoptando en particular un cambio radical en la estructura institucional, el modelo de actividades y los procesos de adopción de decisiones de la FAO, con objeto de reubicar la institución y dotarla de vínculos eficientes y eficaces con los países y las regiones. Además, no deberían efectuarse nuevas transferencias netas de recursos de la Sede a las oficinas descentralizadas mientras no se haya asegurado la suficiencia de recursos.</b> (EEI párrs. 1034 y 1035) <b>La FAO necesita disponer de una sólida presencia fuera de Roma</b>, para lograr la importancia, los resultados y las repercusiones que todos los miembros deberían exigir correctamente de ella. La cuestión no es si la FAO necesita una presencia sólida, sino más bien <b>cuál es la mejor forma de lograrla y con cuáles medios</b>. Aunque se están llevando a cabo muchos cambios en este momento, <b>la actual infraestructura de la FAO dirigida a una fuerte presencia fuera de Roma no está funcionando correctamente</b>. El sistema no funciona sistemáticamente, las piezas no engranan bien; y los datos señalan claramente unas relaciones de costo-beneficio insostenibles. El presupuesto disponible no es suficiente para que las oficinas funcionen apropiadamente. Los principales componentes estructurales de la organización de las actividades de la FAO en los países (los departamentos técnicos en Roma, las Oficinas Regionales, las Oficinas Subregionales, y las oficinas en los países) se encuentran actualmente desconectadas; no comparten una estrategia de desarrollo o un marco de programas comunes; y las líneas de autoridad entre los componentes no son claras. Los mandatos, las funciones y las autoridades del sistema requieren un nuevo examen y ajuste fundamentales. (EEI párr. 1038) Los problemas estructurales derivan en parte de una uniformidad inflexible en la estructura tanto de la Sede como de las oficinas descentralizadas. La estructura de adopción de decisiones altamente centralizada, el bajo nivel de las facultades delegadas, y la falta de comunicación entre las Oficinas Regionales, las Oficinas Subregionales y las oficinas en los países son, todos ellos, problemas que causan una grave pérdida de capacidad efectiva de responder a las necesidades y oportunidades. (EEI párr. 1039) Las estructuras deberían reflejar los diferentes niveles de desarrollo así como diversos aspectos que caracterizan el panorama alimentario y agrícola de cada región. La estructura que</p>			









Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Estructura de la oficinas descentralizadas: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo

bien relacionados con todos los aspectos de la labor de la FAO pero en especial con su labor normativa. En realidad, las políticas no figuran en la descripción de sus puestos y, por lo tanto, no influyen en su selección. (EEI párr. 1057) Las actuales **oficinas en los países** deberían ser sometidas a examen con arreglo a los **criterios** que se exponen a continuación, teniendo en cuenta diversas soluciones alternativas, tales como la ampliación de la dualidad de asignaciones a los FAOR y establecer coordinadores de la FAO en los países ubicados fuera del país de asignación en una Oficina Regional o Subregional.

- a) (EEI párr. 1058) **Iniciativa "Unidos en la acción" de las Naciones Unidas en los países:** La FAO ha demostrado ya su compromiso y función directiva respecto de esta iniciativa. Debería ser una asociada principal, pero la FAO encuentra gran dificultad en actuar, y en ser considerada una protagonista seria en las actividades colectivas, debido a la escasez de los recursos de que dispone. Ello debería suscitar gran preocupación en los Miembros de la FAO que son también importantes países donantes. La mayoría de tales Miembros han instado a la FAO a integrarse plenamente en la iniciativa "Una sola ONU", pero la Organización necesita recursos para poder aportar su participación activa. La cuestión que se plantea en este caso es la de un compromiso común o de condicionalidad recíproca. Debería explorarse con mucha mayor seriedad y más sistemáticamente de lo que se ha hecho hasta ahora como componente integrante del tema de la arquitectura de la FAO. (EEI párr. 1059) Además, la iniciativa "Unidos en la acción" puede ofrecer a la FAO oportunidades para consolidar situaciones favorables para todos y lograr ahorros de costos administrativos. Un FAOR podría ser sustituido por un especialista técnico ubicado en una oficina de las Naciones Unidas bajo la dependencia del Coordinador de las Naciones Unidas en el país. La presencia y eficacia de la FAO podría aumentar, y las disposiciones revisadas podrían aportar eficiencias en cuanto a los costos, pero esta disposición debería abordarse caso por caso, ya que, a menudo, la ubicación de funcionarios de la FAO en las oficinas del PNUD y la contratación de servicios se ha demostrado en el pasado más costosa.
- b) (EEI párr. 1060) **Magnitud del programa:** Si la magnitud de un programa en un país es inferior a una proporción especificada con respecto a los costos de la oficina por un período superior a tres años, en tal caso debería transformarse la oficina en otra opción menos costosa (p. ej. acreditación múltiple en el país,





Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Estructura de la oficinas descentralizadas: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>incremento, la diversificación y la modernización de sus sectores agrícolas. Al examinar la estructura de la presencia de la FAO en los países, debería tenerse en cuenta este criterio. Varios países de ingresos medios tienen una economía mucho más diversificada, o niveles de expertos agrónomos locales, que podrían justificar la atribución de un nivel de prioridad más bajo para la asignación de una presencia nacional de la FAO.</p> <p>i) (EEI párr. 1067) <b>Potencial de mayores beneficios mediante nuevas asociaciones:</b> Más que una presencia única de la FAO a nivel nacional, debería examinarse la conveniencia de asociarse con otras organizaciones, tanto para las necesidades de apoyo técnico como de representación. Debería alentarse la formación de asociaciones entre la FAO y el Instituto Interamericano para la Cooperación en Agricultura (IICA) (ambas organizaciones tienen mandatos y oficinas similares en todos los países de América Latina y el Caribe). Debería explorarse asimismo esta oportunidad de establecer fuertes sinergias con el FIDA, que actualmente está experimentando también diferentes modelos con miras a mejorar su presencia en los países.</p> <p>j) (EEI párr. 1068) <b>Voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO en los países:</b> Aun cuando resulte difícil discernir justificaciones que sean plenamente acordes con la misión y las prioridades de la FAO, sería difícil para la Organización renunciar a tener una oficina en el país cuando el país ofrece hacerse cargo de todos los costos operacionales y administrativos. Es necesario establecer políticas claras respecto de la cuota de cobertura de los costos que se espera que los gobiernos miembros aporten para el establecimiento y mantenimiento de una oficina de la FAO en el país - junto con una escala graduada que tenga en cuenta la condición económica del país. Pero no debería aplicarse de todos modos como criterio para la representación en un país menos adelantado. Debería procederse con plena transparencia acerca de todos los aspectos relativos a tales relaciones, incluidas las contribuciones nacionales. El incumplimiento de las obligaciones debería ser objeto de información pública.</p>			

Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Estructura de la oficinas descentralizadas: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>90) (EEI párrs. 1069-1071) <b>América Latina - Un caso experimental que se ha de tener en observación:</b> Además de los estudios de países, la EEI realizó un estudio monográfico en profundidad acerca de las actividades de la FAO en la región de América Latina y el Caribe. Estudio la estructura organizativa; los problemas de las relaciones entre las Oficinas Regionales, las Oficinas Subregionales y las oficinas nacionales; sus vínculos y asociaciones con otras organizaciones regionales pertinentes; y la función actual y potencial de la Conferencia Regional En consecuencia, la EEI preparó un diagnóstico claro de las numerosas limitaciones y problemas estructurales que impiden que la actual estructura en los países responda a las necesidades y oportunidades. Los resultados de esta labor señalaron también varias conclusiones sobre cómo hacer que la presencia de la FAO en la región sea más importante, eficiente y operacional. Teniendo en cuenta lo expuesto, la EEI recomienda una nueva estructura institucional para esa región. En América Latina y el Caribe, hay actualmente una Oficina Subregional que abarca a los países del Caribe. El Consejo ha acordado el establecimiento de una segunda oficina subregional para América Central. <b>La EEI recomienda el establecimiento de otras dos oficinas subregionales en América Latina, que abarquen la región de Mercosur y la Andina. Esta recomendación no debería aplicarse sin haber incorporado antes las oficinas de los países de América Latina en las oficinas de los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas.</b></p> <p>91) (EEI párr. 1073) Las necesidades de <b>África</b> constituyen claramente una prioridad por lo que respecta al hambre y la pobreza. Las dificultades de comunicación en ese continente son también grandes. No obstante, se aplican las mismas limitaciones que en otras partes a la eficacia de las oficinas. La EEI considera que hay razones de peso para que algunas oficinas en los países se fundan en la Oficina del Coordinador Residente y la asistencia a esos países desde los países vecinos con conexiones por vía aérea o por carretera que hacen posible incluso las visitas de un día. El consiguiente ahorro de recursos permitirá habilitar a las Oficinas Subregionales a seleccionar personal sobre la base de las necesidades específicas de la subregión y, en algunos casos, de un grado y competencia más elevados para proporcionar las aportaciones necesarias de estrategias y políticas. El uso extenso de contratos de disponibilidad puede ayudar también a proporcionar el apoyo</p>			

Recomendación que deberá considerarse conjuntamente con el Grupo de trabajo I respecto de las modalidades organizativas para la realización de trabajos técnicos en la Sede y sobre el terreno	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
Estructura de la oficinas descentralizadas: Los mismos plazos en todos los casos	Grande	Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones y la estructura organizativa Llegar a una conclusión detallada sobre las funciones de la estructura organizativa y el calendario para su puesta en práctica	Marzo  Mayo
<p>necesario y queda, lo mismo que en otras partes, la necesidad de reequilibrar los presupuestos con consignaciones mayores para los recursos distintos de los de personal.</p> <p>(EEI párr. 1074) En <b>Asia</b>, durante la realización de la EEI, no emergieron datos que respaldaran una diversidad radical con respecto a la actual estructura descentralizada, pero también en este caso hay margen para la fusión del apoyo a nivel de países con la acreditación múltiple, personal nacional de categoría superior en la Oficina del Coordinador Residente y un mayor uso de contratos de disponibilidad.</p>			

## Recomendaciones derivadas de la EEI sobre la auditoría – Esfera parcialmente compartida con el Grupo de trabajo II

Recomendaciones	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
<p>92) (EEI párr. 1214) <b>Recomendación 7.9: Velar por la validez y la independencia de la auditoría.</b> Aunque su actuación ha sido satisfactoria en muchos aspectos, merecen atención diversas deficiencias observadas en la función de auditoría en la FAO. La EEI recomienda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparar un marco institucional de gestión de riesgos a fin de documentar el plan bienal o anual de trabajo de la comprobación de cuentas, que incluya la determinación de las esferas que deban someterse a examen. Otorgar prioridad, obviamente, a las esferas de mayor vulnerabilidad institucional. En concreto, puesto que no se le ha prestado todavía en el sistema la debida atención, cabe esperar que esta medida lleve a someter a examen esferas que comportan un riesgo para la FAO, como las reservas, las obligaciones relativas al personal después del cese en el servicio, las políticas y prácticas de empréstitos, los riesgos monetarios y la provisión de fondos para cubrir cuotas atrasadas. Si la Oficina del Inspector General no dispone actualmente de personal con las competencias pertinentes para realizar esas auditorías, debería contratarse.</li> <li>b) La EEI refrenda la intención manifestada por la FAO de reestablecer su Comité de Auditoría a fin de que esté compuesto íntegramente de miembros externos independientes. El Comité asesorará al Director General pero también informará directamente a los órganos rectores. La composición del Comité será convenida conjuntamente por el Comité de Finanzas y el Director General.</li> <li>c) Los planes de trabajo de auditoría interna deberían someterse al examen de los órganos rectores de conformidad con las normas del Instituto de Auditores Internos.</li> <li>d) La Oficina del Inspector General de la FAO dejará de pertenecer a los comités internos administrativos y de gestión en calidad de miembro, si bien será convocada por supuesto a reuniones en que se examinen esferas de su competencia.</li> <li>e) El Inspector General presentará al mismo tiempo un informe anual sobre sus actividades al Comité de Finanzas y al Director General. El Inspector General informa al Director General<sup>5</sup>; puede decidir a su discreción presentar informes específicos al Comité de Finanzas junto con las observaciones del Director General al respecto. Se introducirán las modificaciones en las disposiciones pertinentes a fin de que el Inspector General pueda comunicarse libremente con el Comité de Finanzas, de conformidad con la orientación brindada por la DCI.</li> <li>f) Los órganos rectores deberían encomendar específicamente al <b>Auditor Externo</b> que realice comprobaciones periódicas de cuentas en relación con las funciones de la administración superior de la</li> </ul>	<p>Mediana</p>	<p>Llegar a una conclusión sobre los principios respecto de las funciones</p> <p>Llegar a una conclusión sobre los posibles cambios en los Textos fundamentales necesarios</p>	<p>Marzo</p> <p>Mayo</p>

<sup>5</sup> La EEI recomienda que este cauce de presentación de informes se efectúe por conducto del nuevo oficial superior de operaciones a efectos administrativos.

Recomendaciones	Importancia relativa de la decisión	Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo	Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)
<p>Organización, garantizando al mismo tiempo una financiación adecuada con este fin. El Auditor Externo debería recibir también el mandato de realizar exámenes generales periódicos del funcionamiento de la auditoría interna, en consonancia con las mejores prácticas.</p> <p>g) Debería establecerse un <b>comité de ética</b> de la FAO con el mandato de realizar exámenes independientes de cualesquiera cuestiones éticas señaladas a su atención, incluidas las que pudieran derivar de las auditorías internas.</p> <p>h) Se realizará cada cinco años como mínimo un examen colegiado externo de la función de auditoría de la FAO.</p>			
<p>93) (EEI párr. 611) Prioridad media según la EEI. <b>Los sistemas de información y las publicaciones</b> son un elemento clave del sistema mediante el cual la FAO agrega análisis y difunde conocimientos. Constituyen la base de la cooperación técnica de la FAO, las actividades de los tratados y los acuerdos y las reuniones técnicas y de políticas. La falta de acceso a documentos de la FAO en países con acceso limitado a ordenadores es motivo de preocupación. Son necesarias políticas que se centren de manera inmediata en los idiomas de difusión. Los documentos principales para las reuniones de los órganos rectores y otras se redactan en todos los idiomas de la Organización. En vista de las graves limitaciones presupuestarias, la FAO debe ser muy selectiva al decidir qué documentos publica en más de un idioma, por los elevados costos que esto conlleva. La situación es muy dispar, ya que las presiones de la administración superior y la prioridad que los directores técnicos asignan a la traducción son las que determinan en gran medida los idiomas de otros documentos, ya sea en la página web o en papel.</p> <p>94) (EEI párr. 612) <b>Recomendación 3.6:</b> Así, el mantenimiento y el refuerzo de los sistemas de información son fundamentales para que la Organización pueda desempeñar su función, y se les deben asignar los recursos adecuados. Se recomienda que:</p> <p>a) deben ponerse a disposición de los países menos adelantados más publicaciones impresas en vista de las continuas dificultades con el acceso a Internet y a los ordenadores;</p> <p>b) deben examinarse más detenidamente las modalidades de aplicación de la política de idiomas. Los documentos principales para las reuniones de los órganos rectores y otras se redactan en todos los idiomas de la Organización. Sin embargo, todavía no se ha definido qué otros documentos deberían estar disponibles en la web o en papel en los diferentes idiomas. La EEI ha llegado a la conclusión de que, además de para la documentación de las reuniones principales, debería acordarse un presupuesto para cada idioma y un grupo de hablantes de dicha lengua decidiría entonces cómo se utilizan los fondos para la traducción;</p>	Mediana	<p>Llegar a una conclusión sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la conveniencia de establecer la financiación centralizada y un mecanismo y una política acordados respecto de los idiomas de los documentos</li> <li>• lo mismo respecto de las copias impresas</li> </ul>	Abril

<b>Recomendaciones</b>	<b>Importancia relativa de la decisión</b>	<b>Medidas concretas y productos concretos del Grupo de trabajo</b>	<b>Plazo para la presentación al CdC-EEI de los productos del GT (2008)</b>
c) podría ser ventajoso crear sitios espejo independientes para el chino y el árabe en los respectivos países/regiones. Los documentos en dichos idiomas en los niveles individual e institucional se mantendrían en el sitio central con un enlace al sitio espejo (es evidente el escaso uso que se hace de los documentos en árabe y chino en la página web de la FAO).			