



Novedades para los Miembros

La renovación de la FAO



Las compras serán más simples y menos centralizadas

Como parte de los esfuerzos por mejorar los procesos administrativos y financieros, los procedimientos de la FAO en relación con las adquisiciones han recibido especial atención. Los objetivos son lograr una mayor claridad, aumentar la eficiencia y delegar mayor autoridad en las oficinas regionales, subregionales y nacionales.

Como primer paso, la sección del Manual de la FAO relativa a las compras fue revisada en su totalidad, mediante un proceso de tres años de duración que culminó en la publicación de un manual y una página web nuevos dedicados al tema.

Anteriormente, las políticas y los procedimientos relativos a las adquisiciones eran sumamente “Sedecéntricos”, por lo que a menudo no estaba claro para las oficinas exteriores cuando podían tomar medidas a ese respecto independientemente. Como resultado de esta situación, a veces no había líneas claras de responsabilidad y adopción de decisiones, lo que reducía el grado de rendición de cuentas y, en ocasiones, provocaba retrasos en el proceso de adopción de decisiones.

Ahora, de acuerdo con Regina Gambino, Oficial de estrategia y vigilancia de compras, “cada oficina cuenta con un funcionario autorizado y este adopta las decisiones, con sujeción a los límites recientemente establecidos.” Los representantes de la FAO pueden en la actualidad autorizar pedidos o contratos de servicios por valor de hasta 100.000 USD (anteriormente, 50.000 USD); los coordinadores subregionales, hasta 150.000 USD (anteriormente, 75.000 USD); los representantes regionales, hasta 200.000 USD (anteriormente, 150.000 USD).

En países en los que el programa de campo es excepcionalmente grande, el Representante de la FAO puede necesitar autoridad para realizar adquisiciones por importes superiores. Los límites pueden incrementarse por un período determinado de tiempo o de forma puntual cuando las circunstancias lo requieran y se disponga de la capacidad necesaria.

En octubre de 2009 se puso en marcha un amplio programa de capacitación, a cargo de un equipo de tres oficiales de compras experimentados, con objeto de que el personal

pertinente se familiarice con los nuevos procedimientos de compra. Hasta la fecha, el programa de capacitación, de cinco días de duración, se ha llevado a cabo en Accra, Addis Abeba, Nairobi, Johannesburgo, Budapest y Bangkok. El programa todavía debe realizarse en El Cairo, Santiago de Chile y un lugar donde se hable francés.

Hay gran demanda de esta formación y las reacciones han sido positivas sin excepción. Gambino explicó que “el programa de capacitación se refiere a las compras, pero en él se integran también conceptos básicos del cambio de la cultura como la inclusión, el empoderamiento y la responsabilidad.”

Asimismo se está preparando un nuevo sitio web sobre las compras en la FAO, dirigido a los proveedores y otras audiencias externas.

Adoptados nuevos planteamientos de la gestión de riesgos

De conformidad con las conclusiones alcanzadas en la Evaluación externa independiente y con el Plan inmediato de acción complementario, la FAO está adoptando nuevos enfoques y prácticas respecto de la gestión del riesgo institucional.

“Estamos aprovechando las estructuras existentes de gestión de riesgos,” dijo Boyd Haight, Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos y director del proyecto sobre la gestión de riesgos enmarcado en el Plan inmediato de acción. “De lo que se trata es de hacer frente a la incertidumbre. Los riesgos para la FAO podrían incluir cualquier cosa desde el mal tiempo hasta el error humano, desde un cambio en el gobierno de un Estado Miembro hasta acciones impredecibles de un asociado importante.”

La gestión de riesgos es parte integral de la gestión basada en los resultados, aspecto fundamental del actual proceso de reforma y renovación de la FAO. Al hacer la gestión de riesgos parte de la gestión basada en los resultados, señaló el Sr. Haight, “estamos integrándola en todo nuestro programa de trabajo. Determinamos los riesgos de forma estructurada, en relación con cada uno de los resultados de la Organización previstos. Al definir los logros, hacemos ciertas suposiciones y determinamos los riesgos que podrían comprometer esos logros”.

Por ejemplo, “la FAO proporciona asesoramiento. Para que este asesoramiento produzca repercusiones, tiene que ponerse en práctica. Para ser realistas, determinamos el riesgo, por ejemplo, que un país no esté en condiciones de aprovechar el asesoramiento técnico o sobre políticas que le proporcionamos debido a una capacidad insuficiente para aplicarlo. Esto no quiere decir que no corramos riesgos, sino que tratamos de encontrar medidas de mitigación.”

Existen también los riesgos tradicionales de los que siempre se han ocupado los auditores, como el despilfarro, la corrupción o el fraude, y el riesgo para la reputación.

John Fitzsimon, que ha sido designado recientemente Inspector General y jefe de auditoría interna, aporta a la FAO años de experiencia en gestión del riesgo institucional en otras organizaciones. “La gestión de riesgos tiene tanto que ver con la cultura como con los sistemas,” señaló. “Es importante crear un espacio en el que las personas puedan hablar legítimamente acerca de las razones de que algo quizá no funcione, examinar las opciones, preparar un ‘Plan B’, considerar algún tipo de seguro.”

“Cabe esperar que los Miembros de la FAO hagan su parte, al considerar la Organización en su conjunto, en el plano global,” afirmó el Sr. Haight. “La gestión de riesgos ofrece a los

Miembros un programa, para ayudarles a decidir en qué cuestiones desean que se centren los debates en los órganos rectores.”

No obstante, el objetivo no es erradicar por completo el riesgo. “Si no asumimos riesgos, no podremos innovar y no conseguiremos encontrar nuevas formas mejores de hacer las cosas,” declaró el Sr. Haight. “Debemos convivir con la incertidumbre. La gestión del riesgo institucional permitirá a las personas correr riesgos de modo estructurado y controlado.”

¿Observaciones? ¿Sugerencias? Escriba a Members-Update@fao.org.