

Nota a los Grupos de trabajo sobre la estructura orgánica

A. Introducción

1. En la reunión conjunta de los Grupos de trabajo del 3 de julio, los miembros acogieron con agrado las contribuciones revisadas de la Administración, que, según consideraron, se acercaban mucho más a los principios acordados en las reuniones conjuntas de los grupos de trabajo y a las propuestas de la EEI. En la reunión se produjo un rico debate sobre las secuencias de los cambios a lo largo de 2009-11, las relaciones de dependencia con respecto a los debates de los Miembros sobre los programas y sobre el examen exhaustivo en curso. También hubo un amplio intercambio de opiniones sobre las líneas de notificación, el número de Directores Generales Adjuntos (DDG), la propuesta de continuación de un departamento de recursos naturales y la responsabilidad orgánica referente a la movilización de recursos.

2. Se pidió a la Administración que presentara nuevas sugerencias para que fueran estudiadas por los grupos de trabajo, teniendo en cuenta tanto el debate mantenido durante la reunión como las consideraciones del Grupo de trabajo I sobre los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización. Estos nuevos aportes se exponen en el presente documento y abarcan:

- objetivos de ahorro para la reprogramación de la labor técnica de la FAO;
- los mecanismos para la gestión ejecutiva;
- la estructura de responsabilidades con respecto a los objetivos estratégicos;
- mecanismos para la mejora de la colaboración entre los componentes de la Organización;
- un plan claro que indique la secuencia de los cambios en la estructura orgánica, empezando en 2009 y terminando en el bienio 2010-11;
- la necesidad de un departamento de recursos naturales;
- mecanismos para la movilización de recursos.

B. Nuevas contribuciones de la Administración

3. En la contribución de la Administración facilitada a la reunión conjunta el 3 de julio se distinguía claramente entre las dos fases del desarrollo orgánico:

- las principales oficinas de alto nivel y las relaciones jerárquicas;
- los mecanismos orgánicos de ejecución dentro de los departamentos.

4. La Administración había destacado anteriormente que la información detallada de toda la estructura puede determinarse tras el establecimiento de prioridades a través de la formulación detallada de resultados de la organización en el próximo Plan a Plazo Medio que vaya a prepararse en 2009 y después de tener en cuenta el resultado del examen exhaustivo que se complete en abril de 2009.

5. En consecuencia, la primera mitad de 2009 conllevará sobre todo la planificación y la preparación de un programa general y de un plan de gestión de recursos humanos y la información se desarrollará y consolidará como parte de la formulación del Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) 2010-11 a mediados de 2009, con una ejecución plena durante el bienio 2010-11.

a) Objetivos de ahorro a nivel de Subdirectores Generales (ADG), D1 y D2 para la reprogramación del trabajo técnico de la FAO

6. En la contribución de la Administración del 3 de julio (véase el diagrama de la Organización que se adjunta) se reducía el número de departamentos y se proporcionaba una base para alcanzar a finales del bienio 2010-11 un nivel de ahorro del mismo orden de magnitud que el previsto en la propuesta de la EEI a través de la eliminación de unidades y suprimiendo estratos en la Sede. Lo que

se preveía en el informe de la EEI era una reducción del 33 %: de 120 funcionarios en la categoría de Director y superiores a 80, con un ahorro resultante cifrado en 25 millones de USD por bienio (20 millones de USD por supresión de estratos en la categoría D y 5 millones por supresión de los correspondientes puestos de apoyo). La Administración concuerda en que este es el objetivo de reducción que debe lograrse a través de la reestructuración y la supresión de estratos en la Sede, revirtiendo los ahorros resultantes a los programas sustantivos de la Organización.

7. En 2008-09 ya se ha propuesto una reducción de 13 puestos de categoría D que contribuiría con 6,4 millones de USD al logro del objetivo de 22 millones de USD de ahorro requerido para el elemento de ahorros por eficiencia en 2008-09 del PTP 2008-09. Esto deja un objetivo de 27 puestos de categoría D por eliminar de la plantilla de la Sede para 2010-11 a través de la reestructuración y la supresión de estratos.

8. En la estructura presentada el 3 de julio se reorganizan las oficinas en torno al Director General y se reduce el número de departamentos mediante una reasignación de las funciones del Departamento de Conocimiento y Comunicación. La estructura produce una disminución neta de dos puestos "D-2 y superiores" contando el aumento de un puesto de DDG, la reducción de puestos de ADG (KC y UNC) y la reducción de un puesto D-2 en la nueva Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión (actualmente en dos divisiones: KCE y NRR).

9. Las oportunidades precisas de supresión de estratos se señalarán para finales de 2008 y a lo largo de 2009 y se realizarán para el período 2010-11 como parte del PTP 2010-11. Por ejemplo, podría conllevar la introducción de un nuevo modelo simplificado a nivel de las divisiones de un Director de División, un Oficial Principal D-1 con una función jerárquica y un equipo de Jefes de Subdivisión de grado P-5. Si se aplicara este tipo de modelo en casi todas las divisiones de la Sede, se conseguiría un ahorro de 25 puestos de categoría D y superiores. La previsión de ahorros que se revertirían a la labor sustantiva de la Organización ascendería a 17,4 millones de USD (13,3 millones de USD por la supresión de estratos en la categoría D y 4,1 millones por la supresión de los correspondientes puestos de apoyo).

10. En el Cuadro 1 se ofrece un resumen cuantitativo del objetivo de reducción por alcanzar a través de la reestructuración en la Sede.

Cuadro 1 - Resumen de las medidas de supresión de estratos en la categoría D o reestructuración 2008-11

Medida	Supresión de estratos en la categoría D		Puestos de apoyo conexos	Ahorros bienales	Montos revertidos a los programas sustantivos
	N.º de puestos	Ahorros	Ahorros		
Ahorros por eficiencia 2008/9	13	6,4	0	6,4	0 (ahorros por eficiencia)
<i>(Millones de USD)</i>					
Reestructuración organizativa y supresión de estratos 2010-11	27	13,3	4,1	17,4	17,4
Total	40	19,7	4,1	23,8	17,4
Comparación con el informe de la EEI	40	20,0	5,0	25,0	25,0

11. Por tanto, podrá observarse que las propuestas de la Administración de supresión de estratos serían idénticas en la reducción del número total de puestos de categoría D y superiores (es decir, 40

en total), mientras que los ahorros bienales son comparables (es decir, 23,8 millones por bienio en comparación con los 25 millones de USD calculados por la EEI). Sin embargo, dado que 6,4 millones de USD en ahorros por supresión de estratos ya han sido destinados por la Administración a la consecución de los ahorros no especificados por eficiencia exigidos por la Conferencia para 2008-09, esta cantidad no se podrá revertir a los programas sustantivos. De esta manera, quedaría un saldo de 17,4 millones de USD disponible para revertir a los programas en virtud de las propuestas de la Administración, con respecto a los 25 millones previstos por la EEI.

12. Con respecto a la supresión de estratos más allá de las 13 plazas de categoría D ya propuestas en 2008-09, el año 2009 se considerará sobre todo año de planificación y preparación, seguido por la ejecución plena en 2010. Por tanto, se adoptarán medidas con efecto inmediato para examinar todas las actuaciones de contratación en la categoría D en lo restante de 2008 y en 2009 y para limitar la contratación en la medida que se estime congruente con la realización efectiva del programa de trabajo y la estructura futura de la Sede. De esta manera, tal vez resulte posible limitar las consecuencias sociales de la supresión de estratos. No obstante se estima que la exposición a costos no recurrentes de separación del servicio es de 12,4 millones de USD en relación con un dato correspondiente calculado por la EEI en casi 40 millones de USD.

b) Número de DDG y mecanismos para la gestión ejecutiva

13. El nombramiento del segundo DDG tendría lugar en 2010 y con ello se dispondría de un equipo de gestión ejecutiva dirigido por el Director General y compuesto por dos DDG, que son representantes de la base de conocimientos de la Organización, de las oficinas descentralizadas y de los aspectos operacionales de su trabajo. El equipo más pequeño será más flexible, más capaz de tomar decisiones oportunas y tendrá la responsabilidad, la autoridad y el alcance funcional para asegurar que las decisiones sobre todos los aspectos de la labor de la Organización se ejecuten de manera oportuna y efectiva.

14. Este pequeño equipo ejecutivo permitirá una mejora de la colaboración entre los componentes de la Organización al representar cada participante a más de un departamento y contará con una asignación de fondos destinada a asegurar la colaboración entre las distintas funciones.

15. La actual Reunión del Consejo de Dirección tiene la ventaja de la plena representación de todos los departamentos a nivel de ADG, lo que comprende al DDG y al ADG/Director de Gabinete en la Oficina del Director General junto con otros funcionarios superiores que dependen directamente del Director General. Su composición es muy valiosa en el contexto de las nuevas responsabilidades adicionales de los ADG en los objetivos estratégicos y la gestión de recursos humanos para la ejecución del programa y también para involucrar de manera más efectiva a los ADG de las oficinas descentralizadas en las reuniones.

16. La Reunión del Consejo de Dirección funcionaría, por tanto, como una reunión entre iguales en un foro para que los ADG compartan conocimientos, resuelvan problemas de recursos y planifiquen de manera cooperativa a fin de obtener los mayores éxitos en los objetivos estratégicos de la Organización y la solución a los problemas de toda la Organización cuando se requiera el aporte de cada Departamento. Se garantizará la participación de los ADG de las oficinas regionales haciendo un amplio uso de los sistemas de videoconferencia en la mayor parte de las reuniones del Consejo de Dirección.

17. Además, se prevé que el foro de la Reunión del Consejo de Dirección también constituya un órgano de examen de la Organización para el estudio de propuestas que emanen de otros comités internos sobre asuntos como la tecnología de la información y para realizar un seguimiento de los progresos en la introducción de reformas de recursos humanos y, en general, los progresos en la ejecución de los programas y la realización de iniciativas antes de la adopción de decisiones por el equipo de gestión ejecutiva.

18. En lugar de optar por este modelo de manera permanente, la Administración estudiaría la comparación entre los mecanismos previstos y las recomendaciones del examen exhaustivo y, en cualquier caso, introduciría el equipo de gestión ejecutiva y el foro de la Reunión del Consejo de Dirección de manera experimental, con el fin de que se evaluara antes de pasar a plena operatividad.

c) Estructura de responsabilidades con respecto a los objetivos estratégicos

19. La asignación de responsabilidades para los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización a los administradores superiores se emprenderá como parte de la elaboración final de los objetivos estratégicos basados en nuevas orientaciones de los Miembros y en la preparación del próximo PPM, así como en la formación de estructuras departamentales y de funciones en el seno de los departamentos a lo largo de 2009, como consecuencia de los resultados del examen exhaustivo.

d) Mecanismos para la mejora de la colaboración entre los componentes de la Organización

20. La naturaleza del modelo de gestión basado en resultados requiere que los esfuerzos se dirijan a la consecución de resultados de la Organización en apoyo de los objetivos estratégicos. El foro de la reunión de los ADG en el Consejo de Dirección proporciona un marco institucional para la consulta entre departamentos y la puesta en común de conocimientos, dentro del cual puede florecer el trabajo interdepartamental. El logro de muchos resultados de la Organización exigirá mucho trabajo entre los componentes de la Organización y entre diferentes ubicaciones geográficas que se verá facilitado poniendo a disposición una financiación específica para los ADG y los DDG destinada a prestar apoyo a dicha labor entre componentes de la Organización. Ya en 2008 se ha alentado a los jefes de Departamento a retener algunos recursos de las consignaciones de 2008 a nivel de los departamentos y a reasignarlos para trabajo intersectorial o multidisciplinario. Además de este enfoque, los ADG y los dos DDG deberían recibir financiación específica en apoyo de la labor intersectorial en el plano del conocimiento y de las operaciones, revirtiéndose también a dichas tareas los ahorros derivados de la reestructuración y la supresión de estratos.

e) Secuencia del cambio en la estructura orgánica

21. A la espera de la aprobación por la Conferencia en su período extraordinario de sesiones, el establecimiento de una Oficina de Evaluación separada y de una nueva función de ética tendrá lugar a lo largo de 2009.

22. Los cambios en la actual Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación (PBE) podrían también ocurrir a lo largo de 2009 para formar la nueva Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de los Recursos. Si bien una estructura de este tipo podría estar mejor dotada para dirigir la preparación de un Marco Estratégico, un Plan a Plazo Medio y un PTP 2010-11 integrados que abarquen tanto los recursos del Programa Ordinario como los extrapresupuestarios, su puesta en práctica estaría condicionada por el resultado del examen exhaustivo.

23. La nueva Oficina de Comunicaciones, Asuntos y Relaciones Intergubernamentales e Interinstitucionales supone un cambio complejo y el establecimiento de la misma se retrasaría hasta 2010. El establecimiento de esta oficina exigirá la cesión de algunos funcionarios de la División de Comunicación (KCI), de la Oficina de Planificación Estratégica (ODGS) y de la Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (UNC). Sin embargo, las funciones realizadas que no se transfieran, en particular en la División de Comunicación, se deberán reestructurar y esta reestructuración se verá influida por los resultados del examen exhaustivo en 2009. Por tanto, los planes detallados para la plena entrada en funcionamiento de esta Oficina se incluirán en la preparación del PTP 2010-11 a mediados de 2009.

24. Tras la toma de posesión de un segundo DDG como parte del PTP 2010-11, se creará la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, la cual proporcionará un equipo pequeño en apoyo del DDG (Conocimiento) para la coordinación del intercambio de conocimientos

entre los departamentos técnicos. Esta oficina se formará reuniendo a determinados funcionarios de la División de Intercambio de Conocimientos y Creación de Capacidad (KCE) con funcionarios de la División de Investigación y Extensión (NRR).

25. La realización de cambios en las líneas de notificación de las oficinas descentralizadas es un proceso complejo que implica la elaboración y la introducción de nuevos procedimientos, nuevas autoridades y delegaciones, y la transferencia de recursos desde la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD) a las oficinas regionales. Además, la capacidad, el ritmo y la modalidad de los cambios variarán de una región a otra, lo que exigirá consultas para asegurar que se adoptan las disposiciones más apropiadas en cada región. Por estos motivos, 2009 se considerará un año para la consulta y la planificación, y la mayor parte de los cambios en las líneas de notificación se introducirán en 2010.

26. En 2009, después de terminar la elaboración de los objetivos estratégicos, se comenzará la planificación del establecimiento de las estructuras de los departamentos técnicos y también la mayor definición de las funciones dentro de cada departamento, así como la determinación del número y la naturaleza de las divisiones, los servicios y los programas. Se proporcionará a los ADG un objetivo de número de puestos de categoría D de acuerdo con los objetivos convenidos de supresión de estratos y los ADG formularán propuestas para la estructura de sus departamentos que someterán a la aprobación de la Administración superior para su plena aplicación en 2010, en el marco del PTP 2010-11.

27. No se puede comenzar a reorganizar la prestación de servicios a la Organización hasta que no se conozca el resultado del examen exhaustivo. Dicho resultado está programado para abril de 2009, empleándose el resto de 2009 para planificar la aplicación de los cambios acordados a lo largo de 2010-11.

f) Necesidad de un departamento de recursos naturales

28. La ordenación sostenible de los recursos naturales utilizados para la agricultura y el tratamiento de los desafíos ambientales mundiales son cuestiones importantes de alcance mundial que exigen por sí mismas la acción de los Estados, unos planteamientos intersectoriales y una labor interdisciplinaria.

29. Así, por ejemplo, la FAO debe proporcionar datos e información de alcance mundial sobre los recursos hídricos y su utilización óptima, facilitar la puesta en común del conocimiento y apoyar a los países con estrategias y programas coherentes destinados a abordar la gestión del riego y de las cuencas hidrográficas y fluviales, independientemente de su usuario final, para la ganadería, la producción de cultivos o la acuicultura. Esto exige que las competencias y la información de base se encuentren disponibles en una unidad especializada que proporcione a los países apoyo sobre estrategias y políticas, incorporando los aportes de los sectores agrícola, pesquero (piscícola) y forestal.

30. Del mismo modo, la conservación y la utilización efectivas de la diversidad biológica requiere una cooperación con el trabajo de todos los sectores interesados, así como la facilitación del mismo, es decir, para la evaluación de los recursos genéticos de animales, plantas y pesquerías y su integración en evaluaciones de alcance mundial. También exige una exposición coordinada en foros internacionales de los intereses de los Miembros de la FAO, lo que comprende ocuparse de la puesta en común justa y equitativa de los beneficios derivados de los recursos genéticos.

31. Unas consideraciones parecidas tienen validez para la utilización y la gestión de la tierra, la tenencia y el acceso a los recursos naturales, los acuerdos e instrumentos internacionales de medio ambiente, el seguimiento, la evaluación y la difusión del conocimiento en relación con el medio ambiente y la base de recursos naturales, así como los nuevos desafíos, en particular el cambio climático y la bioenergía.

32. Un Departamento de Recursos Naturales centrado en estos ámbitos integradores e intersectoriales tiene la capacidad de definir y establecer marcos de muchos años de duración para

cada uno de los recursos naturales esenciales que se encuentran en la base del sector agrícola; puede afrontar amplios desafíos ambientales y proporcionar el liderazgo necesario en cuestiones intersectoriales de gran interés internacional en nombre de los Miembros de la FAO.

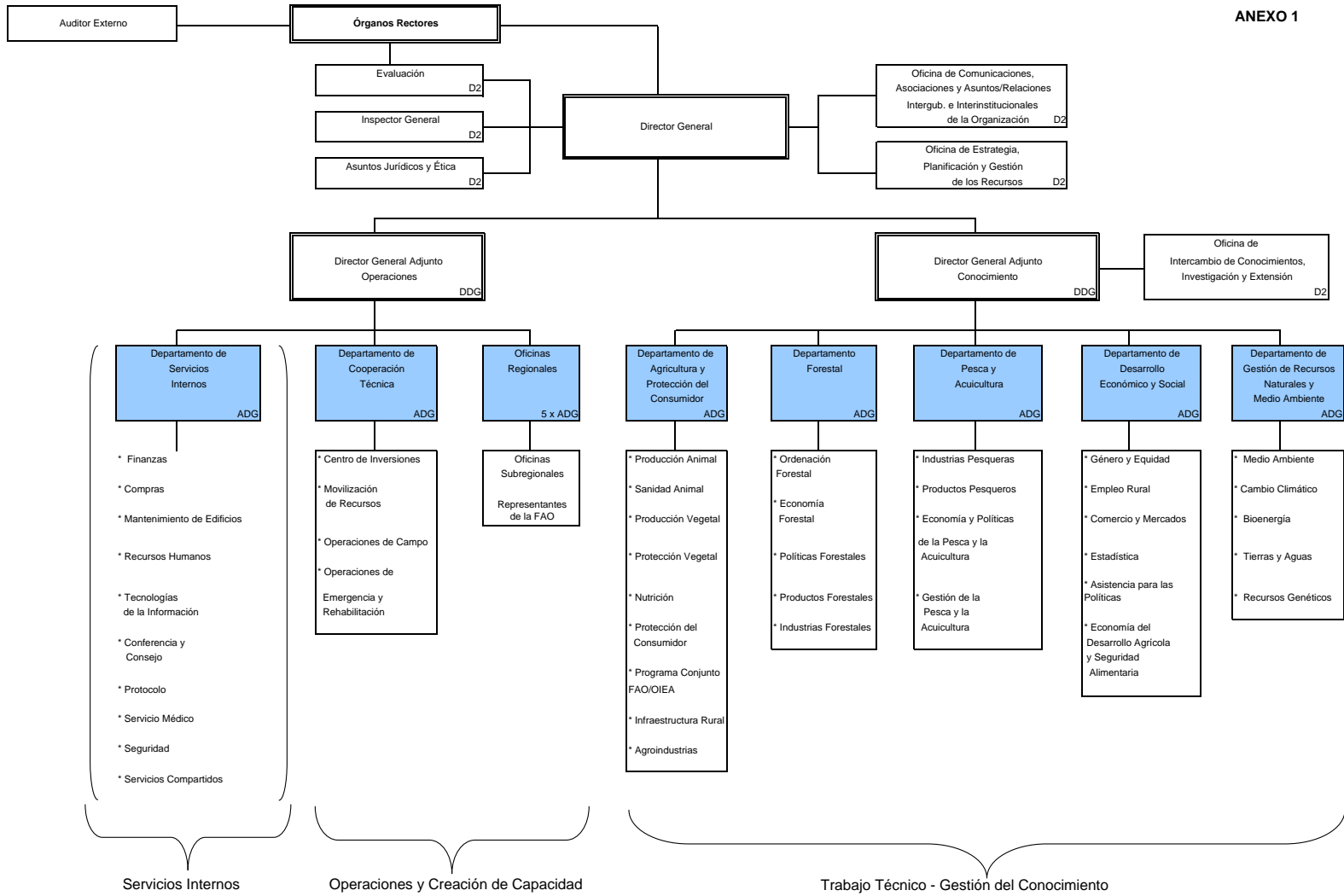
33. Se esperan algunas ventajas de la existencia de un Departamento de Recursos Naturales:
- una fuerte plataforma institucional en apoyo de la labor intersectorial, que debe considerarse en contraposición a las conclusiones de la EEI sobre los “silos”;
 - mayores facilidades para una gestión coherente de los recursos naturales por lo que se refiere a la alimentación, la agricultura, la pesca y el sector forestal y la interfaz con acuerdos e instrumentos internacionales;
 - integración del conocimiento y apoyo a la adopción de decisiones a todos los niveles sobre la gestión de recursos naturales para la alimentación y la agricultura;
 - el tratamiento de nuevos desafíos como el cambio climático y la bioenergía y la cobertura coherente de sus repercusiones sobre la tierra o el suelo, el agua, los recursos genéticos, los bosques y la pesca (p. ej.: planteamientos ecosistémicos);
 - la garantía de que las soluciones a las cuestiones intersectoriales no queden indebidamente sesgadas hacia ningún sector específico.

g) Mecanismos para la movilización de recursos

34. Con respecto a la movilización de recursos, en el informe de la EEI se observa lo siguiente: “Es posible que la utilización de fondos extrapresupuestarios no esté siempre en consonancia con las prioridades de la Organización sobre los resultados y productos” y también que “No existe una estrategia global de movilización de recursos en un marco coherente” (párrs. 1141-2).

35. La Administración opina que las preocupaciones anteriores de la EEI pueden abordarse mediante una combinación de medidas organizativas:
- por un lado, el establecimiento de una nueva Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos bajo la autoridad directa del Director General, según la propuesta de la EEI, con el fin de abarcar la formulación de estrategias integradas, la planificación y la gestión presupuestaria general de todos los recursos confiados a la FAO (del presupuesto ordinario y los extrapresupuestarios);
 - por otro lado, el mantenimiento de los aspectos operacionales de la movilización y la gestión de recursos, incluyendo la creación de relaciones y el establecimiento de redes en el Departamento de Cooperación Técnica, junto con sus contactos con las oficinas de campo en el contexto de un planteamiento descentralizado con respecto a las asignaciones de recursos por los donantes.
36. En ello se tendrían en cuenta los siguientes factores principales:
- a. los recursos del presupuesto ordinario y los extrapresupuestarios son de naturaleza diferente y asumir la función de interfaz con las fuentes respectivas (los Miembros en general, en un caso, y una serie de donantes con preferencias y procedimientos específicos, en el otro) requiere de actividades y técnicas distintas;
 - b. la experiencia del Departamento de Cooperación Técnica con los donantes por el liderazgo de la División TCA en la coordinación de la recaudación de fondos para el desarrollo del programa de campo y la cooperación técnica; la movilización de fondos por la División TCE para operaciones de emergencia y rehabilitación, la función de catalizador de la División TCO a través de la movilización del Programa de Cooperación Técnica (PCT) y las responsabilidades de la División del Centro de Inversiones (TCI) en la movilización de inversiones en apoyo de la agricultura y el desarrollo rural;
 - c. en 2006-07, los recursos extrapresupuestarios llegaron a los 1 200 millones de USD, de los que un 50 % fueron movilizados por TCE para operaciones de emergencia. La recaudación de fondos para esta actividad no puede transferirse fuera de TCE debido a la naturaleza especial de la labor de emergencia, por lo que existen buenas razones para que

las responsabilidades operacionales relacionadas con la movilización de recursos no se dispersen, permitiendo con ello que el Departamento TC continúe sus actuales esfuerzos por convencer al conjunto de los donantes de que presten apoyo a la continuidad de las actividades de campo: desde las emergencias, pasando por la rehabilitación, hasta la cooperación técnica y el desarrollo.



[] La estructura y el funcionamiento del Departamento de Servicios Internos quedan sujetos al resultado del examen exhaustivo.