

Índice

**Resumen de las reformas:**

Aplicación de las reformas en la FAO y propuestas del Director General

**Las notas informativas abarcan los siguientes temas:**

Nota informativa nº 1: Retos financieros del Programa de Labores y Presupuesto (PLP)

Nota informativa nº 2: Prioridades programáticas y masa crítica

Nota informativa nº 3: Diferencial de costos entre la Sede y las oficinas descentralizadas

Nota informativa nº 4: Centro de Servicios Compartidos

Nota informativa nº 5: Simplificación de procedimientos administrativos y delegación de facultades

Nota informativa nº 6: Costos no recurrentes de transición y beneficios conexos

Nota informativa nº 7: Costos y beneficios – Primera fase de las reformas y propuestas ulteriores

Nota informativa nº 8: Oficiales destacados de relaciones con los medios de comunicación

Nota informativa nº 9: Relaciones operacionales entre la Sede y las oficinas descentralizadas

La necesidad urgente de adoptar medidas decisivas para iniciar la aplicación de las reformas en la FAO resultó evidente en el contexto de los debates sostenidos a finales de 2004, entre los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas, respecto de los desafíos mundiales, en particular sobre la forma en que había que abordar la realización de los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM). A comienzos de 2005, se volvieron a examinar todos los programas de la FAO a la luz de los ODM y de los procesos de reforma de las Naciones Unidas en curso. Considerando el mandato de la FAO, gran parte de su labor contribuía ya directa o indirectamente al logro de los ODM, especialmente al ODM1 – erradicar la pobreza extrema y el hambre – pero había que hacer mucho más, especialmente en lo que respecta a mejorar la orientación de los programas de la FAO; crear alianzas y asociaciones estratégicas; y reforzar la cooperación en los países con los asociados del sistema de las Naciones Unidas. Se había completado asimismo una evaluación independiente de la descentralización, y sus conclusiones podían utilizarse como base para orientar los cambios correspondientes a la red de oficinas de la Organización en los países. Al mismo tiempo, en otros exámenes se confirmó la función única que desempeña la FAO en las actividades destinadas a establecer y aplicar marcos reglamentarios internacionales. Se realizó un análisis interno para determinar los medios de reforzar la función de la FAO como organización poseedora de conocimientos y basarse en sus principios fundamentales para configurar su futuro. Este contexto planteó la necesidad de mejorar las aportaciones sustantivas de la FAO y de aplicar disposiciones estructurales más eficaces, tanto en la Sede como en los países, como parte de las medidas colectivas de las Naciones Unidas. Por consiguiente, el Director General presentó propuestas de reforma generales a la Conferencia de la FAO en su período de sesiones de noviembre de 2005, en el Programa de Labores y Presupuesto (PLP) para 2006-07.

### ***Medidas por parte de los órganos rectores de la FAO***

La Conferencia aprobó una cuantía presupuestaria para el bienio en curso que determinó una reducción efectiva de 39 millones de dólares EE.UU. (el 5,2 %) que ha alcanzado un 26 % desde 1994, a pesar de un incremento del número de Estados Miembros de 169 a 189 durante el mismo período. Esta situación ha dado lugar a reducciones inevitables del número de funcionarios, hasta un 31 % desde 1994 teniendo en cuenta todas las fuentes de financiación (25 % según el Programa Ordinario). Los ajustes correspondientes al bienio en curso se han de lograr mediante ulteriores ahorros por eficiencia y recortes en los programas. La Conferencia de 2005 adoptó asimismo la Resolución (6/2005) por la que se aprobaba la fase inicial de reformas, autorizando: la aplicación de cambios progresivos en la estructura orgánica de la Sede; como primer paso, la aplicación de las propuestas del Director General para reforzar la descentralización en una región y otra oficina subregional; y el establecimiento de un Centro de Servicios Compartidos para la tramitación de transacciones administrativas en condiciones más eficaces en función de los costos. Se dio mandato al Consejo de la FAO para que decidiera sobre la aplicación ulterior lo antes posible y según conviniera.

### ***Aplicación de las decisiones de la Conferencia***

Entre las modificaciones introducidas en la estructura de la Sede el 1º de enero de 2006 se incluyó la transferencia de la Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor al Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor, para reflejar en forma más apropiada el enfoque “de la granja a la mesa”. Por lo que respecta a la estructura descentralizada, se están estableciendo tres nuevas oficinas subregionales dotadas de equipos multidisciplinarios (MDT), así como análogos MDT en una oficina subregional ya existente y una que comparte su ubicación con la sede de la Oficina Regional para África. Se han negociado condiciones muy favorables para cubrir algunos de los gastos no recurrentes y de funcionamiento con los gobiernos hospedantes correspondientes, y se espera que las oficinas entren en funcionamiento entre octubre y noviembre de 2006. Respecto del establecimiento del Centro de Servicios Compartidos, la solución preferida es la de redistribuir muchas funciones administrativas en tres “centrales” complementadas por un centro coordinador en Roma, lo cual determinará unos ahorros netos considerables de 8 millones de dólares EE.UU. por bienio. Se están adoptando medidas concretas para lograr nuevos ahorros por eficiencia en el marco de las facultades del Director General, en particular una mayor flexibilidad y delegación de atribuciones, mejoras en los procedimientos y los sistemas, y recurriendo a las actividades conjuntas con los asociados del sistema de las Naciones Unidas.

En mayo de 2006, los Comités del Programa y de Finanzas aprobaron el PLP revisado para 2006-07, por el que se refrendó un nuevo enfoque de la labor sustantiva de la FAO para asegurar una mayor atención a las prioridades multidisciplinarias y una realización mejor de las mismas.

### ***Nuevas propuestas del Director General***

La transformación orgánica de la FAO no representa un esfuerzo aislado, sino una cuestión que requiere ir ajustándose constantemente a los acontecimientos, tales como las decisiones adoptadas en las Naciones Unidas y los resultados de la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO que se presentarán a la Conferencia de la FAO en noviembre de 2007. Las propuestas del Director General y la EEI tienen marcos temporales y ámbitos diferentes, con el resultado de que una iniciativa puede servir a reforzar la otra. El Director General sigue convencido de la necesidad de continuar realizando cambios estructurales después de la primera fase aprobada, de forma que no se pierda impulso en coordinar las reformas en curso en todo el sistema de las Naciones Unidas, especialmente los cambios en los países, teniendo en cuenta también las recomendaciones de los exámenes y evaluaciones independientes pertinentes. Por consiguiente, de conformidad con la Resolución (6/2005), se presentan nuevas propuestas del Director General al

Consejo de la FAO en noviembre de 2006, por conducto de sus órganos auxiliares, los Comités del Programa y de Finanzas. En dichas propuestas se tienen en cuenta las opiniones expresadas por los Estados Miembros, incluidas las indicadas en las Conferencias Regionales de la FAO durante el primer semestre de 2006 y las orientaciones recibidas de los Comités del Programa y de Finanzas en mayo de 2006, así como los resultados de las consultas y análisis internos en el ámbito de la Secretaría. Las propuestas se proponen mejorar los mecanismos organizativos internos de la FAO, para asegurar que se logre reunir la combinación más conveniente de personal especializado en grupos orgánicos coherentes, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas, y se obtengan las aportaciones necesarias de las ubicaciones geográficas más eficaces en función de los costos con el fin de alcanzar los objetivos ya definidos en las entidades programáticas aprobadas. Se mantendrán por lo tanto las prioridades sustantivas ya reconocidas por los órganos rectores.

Por lo que respecta a la estructura propuesta de la Sede se mantiene el número total actual de ocho departamentos:

- El Departamento de Conocimientos y Comunicación que incluiría la Dirección de Tecnologías de la Información proveniente del Departamento de Administración y Finanzas (AF). Este departamento impulsaría una función más centrada de la FAO como organización poseedora de conocimientos.
- El Departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente, que sustituye al actual Departamento de Desarrollo Sostenible y permitiría una cobertura más completa de los sectores fundamentales, como tierras y agua, medio ambiente, cambio climático y bioenergía.
- El Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor que, además de las actividades relacionadas con la nutrición mantendrían los trabajos sobre agroindustrias e infraestructura rural, continuando así plenamente alineada con el enfoque “de la granja a la mesa”. Este departamento coordinaría también las respuestas a las crisis relacionadas con las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas a través de un Centro de Gestión de Crisis.
- El Departamento de Desarrollo Económico y Social que albergaría una dirección que se encargará de las cuestiones de género, equidad y empleo rural, para ocuparse en forma integrada de los aspectos tanto sociales como económicos del desarrollo.
- Los actuales departamentos Forestal y de Pesca y Acuicultura serían objeto de cierta reorganización para que puedan abordar más coherentemente sus respectivos programas.
- El Departamento de Cooperación Técnica (TC) permanecería sustancialmente invariado, mientras que el Departamento AF recibiría la nueva denominación de Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos.
- Entre las dependencias de la Oficina del Director General, se suprimiría la Oficina De Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas y sus responsabilidades principales se transferirían a otra dependencia. El pequeño grupo denominado SAD (Asesores especiales del Director General) sería sustituido por la Oficina de Coordinación con las Naciones Unidas y Seguimiento de los ODM, para dar a esta función mayor visibilidad y prioridad.

Se establecerían dos nuevas oficinas subregionales, para atender a las subregiones de América Central y del Golfo, de conformidad con los llamamientos hechos por las Conferencias Regionales interesadas. La reorganización del personal en Santiago, Bangkok y El Cairo para incluir los MDT en el ámbito de estas oficinas regionales serviría para los países no cubiertos por las oficinas subregionales propuestas o existentes. Todos los MDT tendrían mayores consignaciones presupuestarias para recursos humanos distintos de los de personal, a fin de atender demandas en las respectivas zonas geográficas que no puedan satisfacerse con las competencias técnicas disponibles en los equipos. La transferencia propuesta de la Oficina Regional para Europa de Roma a Budapest reforzaría al máximo las sinergias y realizaría ahorros de costos compartiendo los locales con la estructura subregional ya instalada allí. Además, desde que la Federación de Rusia adoptó la decisión de participar como miembro en la Organización en la primera parte de 2006, se están manteniendo contactos activos para establecer una oficina de enlace en Moscú. Los puestos de categoría profesional propuestos en los destinos descentralizados aumentarían del 34 % al 37 % del total, mientras que la reducción neta global de puestos desde 2004-05 se mantendría en 122, como se indica en el PLP revisado para 2006-07.

En las propuestas se reasignan los recursos a sectores de elevada prioridad, tales como la Secretaría del Tratado internacional sobre recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura (IT-PGRFA) y la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), calidad e inocuidad de los alimentos, pesca y actividades forestales, asegurando al mismo tiempo un sistema de control financiero interno que funcione debidamente. La reasignación de recursos se facilitaría, entre otras cosas, mediante los ahorros que se obtengan con las medidas de reestructuración, unos ingresos mayores previstos en concepto de prestación de apoyo de la FAO a los proyectos, y las contribuciones previstas de los países hospedantes para el establecimiento de las nuevas oficinas y sus costos de funcionamiento, incluida la aportación de funcionarios técnicos jóvenes y de personal de apoyo.

Los costos no recurrentes de aplicación de las reformas son una inversión necesaria para lograr ahorros y para mejorar la eficacia de la Organización. En espera de que los Estados Miembros vuelvan a examinar la cuestión de las contribuciones voluntarias, los costos no recurrentes estimados en total en 15 millones de dólares EE.UU. para las reformas ya aprobadas, y en 2,7 millones de dólares EE.UU. para las propuestas adicionales, habrán de ser financiadas mediante una combinación de fuentes de financiación internas y externas.

**Nota informativa nº 1 – Septiembre de 2006**

**Retos financieros del Programa de Labores y Presupuesto (PLP)**

La FAO se enfrenta a un triple desafío: disminución de los recursos procedentes de las cuotas, aumentos de costos no presupuestados debido a factores ajenos a su control y demoras en la recepción de las cuotas, que han acarreado pérdidas para la Organización vinculadas al tipo de cambio y obligado a la FAO a recurrir a empréstitos para ejecutar su Programa aprobado de Labores. Por consiguiente, se ha producido una erosión de su plantilla.

***Antecedentes presupuestarios***

En 1996-97, la FAO experimentó su primera y mayor reducción presupuestaria real, que se cifró en 57 millones de dólares EE.UU. (8,5 % en términos reales). Todos los administradores buscaron entonces formas de ahorrar para proteger la ejecución del programa y las estructuras administrativas fueron las que sufrieron mayores recortes; a raíz de ello, la FAO ganó en eficacia.

En el sexenio que medió hasta 2002-03, el presupuesto del Programa Ordinario se redujo en un 4,6 % en términos reales. Durante dicho período, la FAO realizó ajustes de forma racional, introduciendo cambios en los programas basados en prioridades y logrando aumentar de nuevo su eficacia para hacer frente al incremento de las demandas respecto de la Organización.

En 2004-05, los Miembros impusieron una disminución real de 51 millones de dólares EE.UU. (6,4 %), a la que siguió una reducción presupuestaria real de 39 millones de dólares EE.UU. (5,2 %) votada para 2006-07. En 2005, la Conferencia también autorizó una ejecución progresiva de reformas e indicó que una parte de los gastos de transición correspondientes se sufragarían con cargo a fondos extrapresupuestarios. La reducción real del 11,6 % en total desde 2004-05 no se puede absorber únicamente mediante ahorros por eficiencia. De hecho, supera los objetivos anuales de referencia para la productividad a largo plazo en las organizaciones nacionales del sector público (del 1 % al 1,5 %). El efecto sobre el programa de estos recortes presupuestarios queda demostrado, por ejemplo, en el PLP ajustado para 2004-05, en el que se eliminó el 9 % y se redujo el 29 % de los productos.

***Reducción de personal y puestos en la FAO***

En consonancia con el recorte presupuestario real total del 26 % desde 1994, el recorte global de plantilla en el Programa Ordinario de la FAO ha sido del 25 %. Este esfuerzo se ha centrado en la reducción de las instancias de gestión así como del número de puestos de mayor grado y en aumentar la proporción de personal de menor grado, incluidos los profesionales de contratación nacional. La reducción neta de puestos se cifró en 232 en 2004-05 y en 122 en 2006-07.

Desde 1994, el número total de personas empleadas por la FAO en todo el mundo (incluidos los proyectos de campo) ha disminuido en alrededor del 31 %. La evolución de las modalidades de ejecución de proyectos se ha traducido en una reducción del personal de proyectos de campo en un 72 % y los esfuerzos por limitar los gastos administrativos han permitido reducciones superiores a la media en las Direcciones de Finanzas (32 %), Gestión de Recursos Humanos (55 %) y Servicios Administrativos (49 %).

***Costos no presupuestados en 2006-07***

La ejecución del Programa de Labores 2006-07 también quedará afectada por costos de personal no presupuestados, estimados en 16 millones de dólares EE.UU. (p. ej., acarreados por un aumento de la cobertura del seguro médico y fluctuaciones desfavorables del tipo de cambio para los puestos fuera de la Sede). Por otro lado, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) ha recomendado un aumento del 12,16 % en la escala de sueldos del personal de los servicios generales para las organizaciones con sede en Roma, con efectos a 1° de noviembre de 2005. Aunque una parte de este aumento estaba presupuestada en el PLP 2006-07, el costo no presupuestado es de 13,9 millones de dólares EE.UU. En noviembre de 2006, está previsto que el Consejo adopte una decisión sobre la recomendación de la CAPI y sobre los medios para financiar dichos costos, que podrán consistir, como último recurso, en una reducción del Programa de Labores aprobado.

**Nota informativa nº 2 – Septiembre de 2006**

**Prioridades programáticas y masa crítica**

En 2005, la Conferencia aprobó una nueva estructura por capítulos para el programa de labores de la Organización, volviendo a orientar sus actividades sustantivas con arreglo a sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles; intercambio de conocimientos, creación de capacidad, políticas y promoción, y el refuerzo de la cooperación a nivel internacional, regional y nacional. También se prestó una mayor atención a la acción multidisciplinar y a las asociaciones y alianzas estratégicas. Al mismo tiempo, se aprobó una cuantía presupuestaria inferior en un 5,2 % en términos reales a la del bienio anterior (y un 26 % en términos reales desde 1994), lo que llevó a los Comités del Programa y de Finanzas a reconocer que, como consecuencia de, entre otros factores, los sucesivos recortes presupuestarios, la masa crítica de la Organización en determinadas esferas fundamentales de su mandato quedaba seriamente mermada.

Los programas de la FAO y las 186 entidades programáticas que los componen en 2006-07 articulan las prioridades sustantivas y los logros esperados de la Organización utilizando un modelo de marco lógico basado en los resultados. Por tanto, las entidades programáticas son las piezas con las que se desarrolla y supervisa el Programa de Labores de la FAO. La masa crítica debería guardar relación con la correspondencia de los recursos y de los productos esperados para las entidades programáticas.

Así pues, para cada entidad programática, los administradores de programa de que se trate deberán examinar la pertinencia de sus planes en relación con el Marco Estratégico y los objetivos de desarrollo del Milenio, y concretar su clara orientación hacia las prioridades expresadas por los Miembros. Específicamente, las entidades programáticas se conciben con las finalidades siguientes:

- clarificar las ventajas comparativas de la FAO en el trabajo que se esté planificando, la necesaria colaboración con instituciones asociadas y el potencial efecto multiplicador de los recursos extrapresupuestarios;
- determinar los productos y resultados deseados, los productos asociados que deban generarse y las actividades por emprender a fin de que los resultados lleguen a ser tan sostenibles como se pueda;
- determinar la combinación y la ubicación adecuadas de las aportaciones (es decir los recursos correspondientes y no correspondientes a personal) procedentes de las diferentes dependencias, de forma que se asignen recursos suficientes para generar de forma eficiente y eficaz los productos exigidos a fin de llegar a los resultados deseados;
- incluir los mecanismos para la presentación de informes sobre diagnóstico, evaluación y resultados tanto para la administración como para los órganos rectores.

*En el Programa de Labores y Presupuesto Revisado para 2006-07 se detalló el programa de labores a nivel de entidad programática. Este documento fue aprobado por los Comités de Finanzas y del Programa en mayo de 2006, proporcionando asimismo dichos Comités alguna orientación sobre posibles ajustes en 2006-07. Por tanto, las nuevas propuestas presentadas por el Director General en el documento CL 131/18 suponen recursos adicionales para una labor altamente prioritaria sobre los recursos fitogenéticos y zoogenéticos, el apoyo a la CIPF, las plagas de las plantas y las enfermedades de los animales, la inocuidad de los alimentos, la silvicultura, la pesca, la gestión de las aguas para usos agrícolas, la base de datos estadísticos de la Organización FAOSTAT, y el SMIA. También se refuerzan los controles financieros internos.*

La mayoría de las 186 entidades programáticas sustantivas poseen una significación general y pueden tener distintos usuarios finales a quienes se destinan (p. ej. responsables políticos, instituciones locales, comunidades científicas o de agricultores). Como corresponde a una organización que procesa y difunde la información y promueve las mejores prácticas, los recursos humanos de la FAO siguen integrando la mayor parte de las aportaciones en todas las sedes de trabajo (un 63 % en las propuestas del Director General). Una parte creciente de estas aportaciones (un 37 % en las propuestas del Director General) se realizará en ubicaciones descentralizadas, asegurando la eficiencia sin comprometer innecesariamente la eficacia. Al mismo tiempo, el recurso a personal no funcionario es importante para permitir una ejecución flexible de los programas, lo que comprende la adquisición de conocimientos técnicos por períodos breves.

**Nota informativa nº 3 – Septiembre de 2006****Diferencial de costos entre la Sede y las oficinas descentralizadas**

Un componente esencial de la estructura organizativa y del diseño de las entidades de programa en las reformas del Director General consiste en dotar a grupos organizativos coherentes con la combinación adecuada de conocimientos prácticos a fin de alcanzar los objetivos de los programas y garantizar que se aporten las contribuciones necesarias desde los puntos geográficos con la mejor relación costo/eficacia. De hecho, los órganos rectores han insistido reiteradamente en la necesidad de soluciones más económicas, esenciales durante el actual período de restricciones presupuestarias.

Dado que la mayor parte de los recursos necesarios para ejecutar los programas de la FAO está constituida por recursos humanos, es esencial que el personal esté destinado en los puntos geográficos más adecuados. El costo del personal varía sustancialmente de un lugar a otro. Los gastos de personal incluyen los sueldos y las prestaciones pagadas por la Organización, en particular en concepto de pensión, seguridad social y expatriación (p. ej. subsidio de educación, viaje para visitar el país de origen), cuando proceda. En general se considera que el costo de los puestos profesionales es comparable en los principales lugares en los que la FAO está presente, mientras que el costo medio de los puestos de los servicios generales en todos los lugares descentralizados es significativamente inferior al de la Sede.

En el cuadro que figura a continuación se muestra un ejemplo de ahorro en gastos de personal comparando los costos correspondientes en la Sede y, en tres nuevas oficinas subregionales para un puesto tipo profesional y de servicios generales. Si se comparan los costos de los distintos tipos de personal de un equipo pluridisciplinar se obtienen economías, respecto a los costos de la Sede, que oscilan entre un 14 % y un 24 %.

	<b>Gabón</b>	<b>Etiopía</b>	<b>Turquía</b>
P-4	(4 %)	2 %	(9 %)
G-5	(54 %)	(77 %)	(36 %)
Equipo pluridisciplinar de una oficina subregional	(20 %)	(24 %)	(14 %)

De hecho, el ahorro global derivado de la diferencia favorable en términos de gastos de personal logrado con el establecimiento de oficinas subregionales en las reformas del Director General asciende a 5,2 millones de dólares EE.UU. por bienio.

Por otro lado, cabe destacar que el ahorro potencial que permite el ejercicio de funciones en lugares descentralizados es mayor cuando la proporción del personal de apoyo es superior. En el caso de la labor de tramitación administrativa, que requiere una gran utilización de personal de los servicios generales, el diferencial de costo respecto de la Sede puede superar el 50 %. Por ejemplo, en relación con la propuesta de establecimiento de tres “nodos” del Centro de Servicios Compartidos en lugares de menor costo (Budapest, Bangkok y Santiago), la diferencia bienal en términos de costo entre la estructura actual y dichos lugares ascendería a más de 7 millones de dólares EE.UU. por bienio.

**Nota informativa nº 4 – Septiembre de 2006**

**Centro de Servicios Compartidos**

El Director General está tomando medidas para aplicar en su plenitud la decisión de la Conferencia de 2005 por la que se autoriza la creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) destinado a procesar las transacciones administrativas. Una vez realizada, la configuración propuesta supondrá un ahorro de 8 millones de dólares EE.UU. por bienio a través de eficiencias y diferenciales favorables en los costos de personal entre la Sede y otras ubicaciones (en relación con un objetivo de 7 millones de dólares EE.UU.).

Bajo este enfoque, aquellas transacciones administrativas de gran volumen, naturaleza rutinaria, basadas en normas acordadas y documentadas y en procedimientos uniformes, de escasa importancia estratégica e independientes de la ubicación serán desplazadas desde la Sede a ubicaciones de menor costo. Tales transacciones comprenden los servicios al personal, los anticipos de viaje y las reclamaciones de reembolso de gastos, los libros de contabilidad, las cartas de acuerdo, las cuentas por pagar, transacciones administrativas de compras, procesos de inventario y servicios de asistencia a los usuarios de informática.

La configuración preferida conlleva la redistribución de las funciones a tres nodos del CSC en Bangkok, Santiago de Chile y Budapest, destinándose el último a cubrir la tramitación de transacciones para la Sede, África y el Cercano Oriente. Estos nodos se encuentran en zonas horarias similares a las de la mayoría del personal que genera las transacciones, ofrecen buen nivel en los idiomas de trabajo necesarios, buenas instalaciones y una infraestructura fiable en tecnología de la información y la comunicación. A fin de asegurar una calidad de servicio en todo el mundo, se establecerá un centro de coordinación en la Sede y el personal del CSC que no se encuentre en la Sede dependerá de dicho centro.

La propuesta supone una reducción general de 14 puestos de servicios generales y de un puesto profesional, debido en parte a los progresos esperados en la eficiencia de los servicios al personal derivados de la puesta en práctica de flujos automatizados de transacción en nuevos sistemas informáticos a partir de 2007. Se prevé una reducción de 7 puestos de profesionales y 65 de servicios generales en la Sede. Esto quedaría compensado por la creación de 8 puestos de profesionales y 64 de servicios generales en Budapest, y el establecimiento de este nodo se vería facilitado por las condiciones favorables para el traslado de las funciones ofrecidas por el Gobierno de Hungría. Otros cambios comprenden las reducciones de un puesto profesional y 12 de servicios generales en la Oficina Regional para África, y de un puesto profesional y 6 de servicios generales en la Oficina Regional para el Cercano Oriente y el Norte de África. Se crearían tres puestos de servicios generales en Santiago y 2 puestos de la misma categoría en Bangkok a fin de reforzar las dependencias de apoyo a la gestión preexistentes en estas oficinas regionales, de forma que puedan hacerse cargo de las nuevas funciones de tramitación de transacciones administrativas para sus regiones respectivas.

La entrada en funcionamiento del CSC se espaciará en el período comprendido entre 2006 y 2009, de manera que se suavicen los costos no recurrentes de la misma, queden minimizadas las repercusiones sociales sobre el personal existente, sea posible poner en práctica sistemas informatizados de tramitación de asuntos de personal y de nóminas, y se garantice la disponibilidad de locales, equipo y capacitación de personal adecuados. Con la aplicación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en 2007, se darán nuevas oportunidades para la simplificación y los ahorros en los costos, así como mejoras cualitativas en la gestión de recursos humanos, a través de la racionalización de funciones de prestación de servicios.

**Nota informativa nº 5 – Septiembre de 2006**

**Simplificación de procedimientos administrativos y delegación de facultades**

Los órganos rectores han alentado sistemáticamente a la Secretaría a tratar de mejorar la eficiencia y aumentar la productividad, en particular dotando de más medios al personal y adaptando las prácticas de gestión de recursos humanos de la Organización. La Conferencia, mediante su Resolución 6/2005 sobre reformas en la Organización, respaldó “la simplificación de los procedimientos administrativos y financieros con objeto de conseguir mayores aumentos de la eficiencia y mejorar la política de recursos humanos y la gestión de éstos ...”.

En 2005, el Director General implantó un marco que incluía cinco principios primordiales para mejorar la eficiencia y garantizar una mayor productividad: inclusión de todos los ámbitos de actividad; objetivos establecidos por los administradores, que responden de la ejecución y presentación de informes sobre los resultados; niveles apropiados de delegación y control interno; estrategia eficaz de establecimiento de los costos internos y mayor colaboración interdisciplinaria; y autoevaluación de todos los programas aplicando criterios y procedimientos comunes. En el marco del proceso de definición de medidas concretas de simplificación y delegación, se estableció un grupo de trabajo interdepartamental para determinar posibilidades específicas de simplificación y delegación en el seno de la Organización. El marco y proceso implantados también deberían permitir a la Organización determinar mejoras y llevar un control sistemático de las mejoras de productividad y eficiencia con indicadores apropiados.

Como producto inicial de esta labor, en mayo de 2006 el Director General formuló 31 delegaciones de facultades en una serie de subdirectores generales y directores de dirección (Boletín 2006/19 del Director General, de 5 de mayo de 2006) en varios ámbitos directivos y administrativos. Por otro lado, se alentó a los administradores a delegar facultades en sus funcionarios como responsables del presupuesto para la ejecución de entidades de programa y proyectos, sacando partido de los mecanismos internos simplificados aprobados en el ámbito de las compras, las cartas de acuerdo, la contratación de consultores y los viajes. Asimismo, se han delegado facultades en los Representantes de la FAO para la contratación de personal de los servicios generales y se les ha otorgado mayor flexibilidad para gestionar el fondo del Programa de Cooperación Técnica, mejorando de este modo la respuesta de la Organización a nivel nacional. Además, se han delegado más facultades en las oficinas regionales y subregionales y determinados Representantes de la FAO en materia de compras.

Asimismo, el Grupo de trabajo interdepartamental ha formulado 55 propuestas sobre otras posibilidades de simplificación de procedimientos administrativos. Ya se han establecido normas revisadas para la distribución de costos y fijación de precios internos en relación con el personal, el uso de acuerdos sobre compras a largo plazo y normas revisadas para el empleo de personal nacional de proyectos. Se están abordando muchas de las recomendaciones restantes por medio de tres proyectos en curso sobre sistemas administrativos: el *Sistema de gestión de los recursos humanos*, que introducirá cambios importantes en los procedimientos y procesos relativos a todas las transacciones vinculadas al personal, tales como contratación, nombramientos, prestaciones, capacitación y formación del personal así como nóminas; el *Sistema de contabilidad sobre el terreno*, para responder a la evolución de las necesidades operacionales y de las funciones de gestión financiera de la red mundial de Representantes de la FAO y oficinas de proyectos; y el nuevo *Sistema de viajes*, que permitirá simplificar considerablemente el proceso de todas las transacciones en materia de viajes.

Se están aplicando otras medidas, entre las que cabe destacar la nueva estructura bancaria y un sistema bancario automatizado para reducir los gastos por este concepto, la importación/exportación automatizada de datos sobre anticipos a proyectos, las modificaciones previstas a las disposiciones sobre derecho a sumas globales para el pago de viajes, las compras conjuntas que se deban llevar a cabo con otros asociados de las Naciones Unidas y la reorganización de estructuras internas, tales como la dependencia del Programa de Cooperación Técnica. Mediante la aplicación de estas medidas se prevé realizar un ahorro en la región de 3,9 millones de dólares EE.UU. por bienio.



**Nota informativa nº 6 – septiembre de 2006**

**Costos no recurrentes de transición y beneficios conexos**

Los costos de transición no recurrentes representan las inversiones y gastos no recurrentes que se requieren para introducir los cambios de plantilla, estructura y procesos de las reformas aprobadas por la Conferencia en 2005 y de las nuevas propuestas del Director General.

Los costos no recurrentes calculados para poner en práctica los cambios autorizados por la Conferencia en 2005 ascienden a 15,2 millones de dólares EE.UU., de acuerdo con la información facilitada anteriormente a los Estados Miembros en este año. De esta cantidad, 6,4 millones de dólares EE.UU. se utilizarán para introducir la estructura aprobada en la Sede y en las oficinas descentralizadas; 6,7 millones de dólares EE.UU. cubrirán la puesta en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (3,4 millones de dólares EE.UU.) y la simplificación de procesos administrativos (3,3 millones de dólares EE.UU.), y unos 2 millones de dólares EE.UU. corresponden a los costos de cese en el servicio para los puestos de Servicios Generales suprimidos en todo el mundo con el fin de ajustarse a la decisión de la Conferencia sobre la cuantía aprobada del presupuesto.

Se ha establecido un plan de financiación seguro destinado a sufragar los costos no recurrentes de las reformas ya aprobadas por la Conferencia:

- En la resolución de la Conferencia de 2005 sobre las reformas se tomaba nota de que el Director General se proponía buscar apoyo extrapresupuestario a fin de afrontar parte de los costos de transición. En consecuencia, se espera que 3,1 millones de dólares EE.UU. se proporcionen a través de contribuciones con arreglo a acuerdos con los países anfitriones para unos locales que se ajusten a las NMSO, así como vehículos, equipo de oficina y asistencia destinada a los gastos de traslado del personal.
- Los costos de cese en el servicio, por un total de 4,4 millones de dólares EE.UU., se cargarán al Fondo para liquidaciones, evitando repercusiones adversas sobre el programa de labores.
- Se señalan recursos dentro del programa de labores, los cuales comprenden 3,2 millones de dólares EE.UU. en capacitación, que serían sufragados con cargo a presupuestos de perfeccionamiento profesional del personal, y 1,2 millones de dólares EE.UU. con cargo al *Servicio de gastos de capital*. Los restantes 3,3 millones de dólares EE.UU. tendrían que financiarse a partir de ahorros procedentes de vacantes de plantilla en toda la organización y con dotaciones no correspondientes a personal en las oficinas regionales y subregionales, aunque unas contribuciones extrapresupuestarias adicionales de los Miembros facilitarían considerablemente el proceso y fortalecerían las esferas prioritarias.

Se calcula que la aplicación de las nuevas propuestas de reforma tendrá unos costos no recurrentes totales de 2,7 millones de dólares EE.UU. De esta cantidad, es posible que 1,2 millones de dólares EE.UU. queden cubiertos por las contribuciones de los países anfitriones para la creación de nuevas oficinas subregionales; 0,5 millones de dólares EE.UU. se cargarán al Fondo para liquidaciones; 0,5 millones se cubrirían con los presupuestos específicos de perfeccionamiento profesional, y los restantes 0,5 millones tendrían que financiarse con ahorros derivados de vacantes de plantilla en toda la organización y dotaciones no correspondientes a personal en las oficinas regionales y subregionales.

La inversión no recurrente en los cambios de personal, estructura y procesos comportará notables beneficios para la Organización en cuanto a ahorros, eficiencia y eficacia. Por ejemplo, el CSC resultará en una prestación más eficiente de servicios administrativos y en unos ahorros de 8 millones de dólares EE.UU. por bienio, mientras que otras medidas de simplificación administrativa permitirán la reasignación de 3,9 millones de dólares EE.UU. por bienio a la labor sustantiva. El reagrupamiento de los conocimientos en las estructuras de la Sede facilitará sinergias en la ejecución de los programas y en la labor multidisciplinar. La reestructuración de las oficinas descentralizadas y de sus modos de funcionamiento incrementará la capacidad para responder a las necesidades de los países en la consecución de sus ODM, al tiempo que dará lugar a una continuidad entre la labor normativa y operacional y reforzará la puesta en común de los saberes. Unas contribuciones generosas por parte de los gobiernos anfitriones a fin de cubrir los costos operacionales de las nuevas oficinas permitirán que las cuotas fijadas se apliquen a programas y servicios prioritarios.

## CL 131/18: Aplicación de las Decisiones de la Conferencia y Propuestas del Director General

Nota informativa nº 7 – Septiembre de 2006

### Costos y beneficios – Primera fase de las reformas y propuestas ulteriores

Se prevé que la aplicación de las reformas aprobadas por la Conferencia en 2005 y las propuestas ulteriores del Director General aporten beneficios cuantitativos, que se presentan a continuación de forma resumida.

#### Principales ahorros recurrentes en el Programa Ordinario y beneficios “monetizados” (los importes se refieren a un bienio)

*Plena entrada en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC) y ahorros por eficiencia correspondientes:* aprovechando la capacidad de los nuevos sistemas de información para prestar servicios en lugares distintos de aquellos en los que se adoptan las decisiones pertinentes, numerosas funciones de tramitación administrativa pasarían a realizarse en tres “nodos” (Bangkok, Budapest y Santiago), complementados con un centro de coordinación en Roma. **Ahorro:** 8 millones de dólares EE.UU.

*Medidas de simplificación y eficiencia:* a título de ejemplo, cabe destacar una nueva estructura bancaria y un sistema bancario automatizado para reducir los gastos por este concepto, importación/exportación automatizadas de los datos sobre anticipos a proyectos, modificaciones previstas a las disposiciones sobre derecho a sumas globales para el pago de viajes, compra conjunta y ahorros por eficiencia en la dependencia del Programa de Cooperación Técnica. **Ahorro:** 3,9 millones de dólares EE.UU.

*Desjerarquización:* se suprimen 21 puestos de director y a niveles superiores en la Sede; los puestos de servicios generales vinculados a ellos también se eliminan. **Ahorro:** 10 millones de dólares EE.UU.

*Incremento de los reembolsos* al Fondo General procedentes de recursos extrapresupuestarios, incluido el aumento propuesto en las tasas de los costos de apoyo para proyectos que proporcionan apoyo directo a las actividades del Programa Ordinario. **Ahorro:** 9,5 millones de dólares EE.UU.

*Oficinas descentralizadas:* el hecho de destinar equipos pluridisciplinarios (incluido el personal de apoyo correspondiente) a oficinas descentralizadas y de trasladar la Oficina Regional para Europa y Asia Central a Budapest supone unos costos de personal menores que en la Sede. **Ahorro:** 5,9 millones de dólares EE.UU.

*Los Estados anfitriones* prestarán asistencia en efectivo y en especie para hacer frente a los gastos de las oficinas subregionales, así como oficiales técnicos subalternos y personal de apoyo. **Valor estimado:** 17,3 millones de dólares EE.UU. (esta cifra excluye las posibles contribuciones del Gobierno de Hungría, que se están negociando actualmente).

*Oficinas regionales:* se reducen los grupos de políticas y operaciones en las oficinas regionales, así como los servicios auxiliares de apoyo (p. ej., chóferes, oficinistas, registro). **Ahorro:** 3,9 millones de dólares EE.UU.

*Ajustes en la Sede:* en aplicación de las orientaciones del Comité del Programa formuladas en su período de sesiones de mayo de 2006, se reducen los recursos no correspondientes al personal destinados a actividades de comunicación e información pública y se suprime la Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas (la mayor parte de cuyas actividades se reasignan a otras dependencias). **Ahorro:** 1 millón de dólares EE.UU.

#### Esferas que se refuerzan y beneficios correspondientes

Se conceden *mayores recursos no correspondientes al personal* en sedes regionales y subregionales a fin de permitir una mayor flexibilidad para responder a las demandas de los Miembros y contribuir a la ejecución de las entidades del programa sustantivo. **Importe:** 10,1 millones de dólares EE.UU.

*Refuerzo de determinadas esferas prioritarias del programa sustantivo* a través de mayores dotaciones para recursos no correspondientes al personal asignados a equipos pluridisciplinarios y cambios internos a fin de tener en cuenta la reasignación del tiempo de trabajo del personal. **Importe:** 11,4 millones de dólares EE.UU.

Se creará *una nueva oficina de enlace en Moscú* a raíz de la decisión de la Federación de Rusia de adherirse a la Organización. **Importe:** 1,3 millones de dólares EE.UU.

Se refuerzan de nuevo *los controles internos*, siguiendo las orientaciones del Comité de Finanzas formuladas en su período de sesiones de mayo de 2006, aumentando los recursos para el programa de auditoría local, la Oficina del Inspector General y la Dirección de Finanzas. **Importe:** 2,4 millones de dólares EE.UU.

**Nota informativa nº 8 – Septiembre de 2006**

**Oficiales destacados de relaciones con los medios de comunicación**

Durante muchos años la FAO ha seguido una política de destinar oficiales profesionales de información y relaciones con los medios de comunicación en lugares lejos de su Sede en Roma para apoyar y reforzar las campañas de divulgación e información pública de la Organización. Actualmente estos oficiales ejercen sus funciones en Washington, Bangkok y París. Hasta finales de 2005 también hubo un oficial de información en Accra y anteriormente El Cairo y Santiago contaron asimismo con oficiales de este tipo.

Análisis recientes de la cobertura informativa de la Organización y sus ámbitos prioritarios de actividad revelan que actualmente es necesario centrar los esfuerzos de divulgación e información pública en países desarrollados con el fin de mejorar el conocimiento de la función de la FAO, su contribución única al proceso de desarrollo y su posición de liderazgo en la lucha contra el hambre en el mundo.

Para hacer frente a este “déficit de comunicación”, varios de los puestos existentes se trasladarán a capitales europeas y se hará un mayor uso de recursos no correspondientes al personal para permitir una intensificación de la campaña de información llevada a cabo principalmente a través de los medios de comunicación, pero contando asimismo con las ONG y la sociedad civil en su conjunto. Ello se realizaría en el contexto de la reducción del 8 % en los gastos de promoción mediática y cooperación con los medios de comunicación prevista en las propuestas del Director General dirigidas al Consejo en su período de sesiones de noviembre de 2006, en respuesta a las expectativas de los órganos rectores de una utilización más eficaz de los recursos asignados a la labor de comunicación y de una reasignación del ahorro logrado a actividad sustantivas. Los centros seleccionados, además de París, que se encargará de los países del Benelux, son los siguientes: Londres (que abarcará el Reino Unido e Irlanda), Estocolmo (para los países nórdicos), Berlín (para Alemania y Austria) y Madrid (para España y Portugal).

Por su posición in situ, estos oficiales de relaciones con los medios estarán en condiciones de buscar y establecer vínculos con redactores y periodistas especializados de los principales medios de radiotelevisión. No se trata de duplicar canales de comunicación, sino de procurar obtener unos resultados con los medios existentes. El trabajo de los oficiales de relaciones con los medios debería traducirse en la presentación y debate en los medios de comunicación de una imagen completa, equilibrada y proactiva de la lucha de la FAO – y por consiguiente de la comunidad internacional – contra el hambre en el mundo.

Los oficiales de relaciones con los medios de la FAO podrán suministrar a sus contactos información sobre las actividades de la Organización con carácter periódico, organizar entrevistas y reuniones informativas con expertos técnicos en la Sede y sobre el terreno y proponer noticias con vistas a su desarrollo. Mediante sus relaciones con los productores de programas de actualidades y redactores de noticias locales en la radio y televisión, los oficiales prestarán sus servicios para garantizar que se oiga la voz de la FAO en los programas que traten cuestiones relacionadas con el mandato de la Organización. Asimismo, podrán negociar coproducciones con los entes de radiotelevisión y proveerán a la inclusión y difusión de mensajes de interés público. Los oficiales de relaciones con los medios de comunicación aprovecharán las visitas del Director General y oficiales superiores de la FAO con fines mediáticos. Estarán en una posición adecuada para suministrar material informativo y proponer actividades de promoción, incluidas visitas sobre el terreno, a los Embajadores de buena voluntad de la FAO, así como para mejorar la comunicación con las ONG y las organizaciones de la sociedad civil.

**Nota informativa nº 9 – Septiembre de 2006**

**Relaciones operacionales entre la Sede y las oficinas descentralizadas**

Para que sea eficaz, el personal de la FAO con la competencia necesaria debe estar destinado en los lugares más pertinentes para responder a las prioridades colectivas y las necesidades específicas de los Miembros, en particular en materia de apoyo al desarrollo a nivel nacional, subregional y regional, incluido el refuerzo de las asociaciones con otros actores en el ámbito de la alimentación y la agricultura (tales como las organizaciones regionales de integración económica) y con otras entidades de las Naciones Unidas.

La primera fase de la descentralización autorizada por la Conferencia, se está llevando a cabo y se han formulado propuestas adicionales para responder a las demandas de los Miembros, así como para garantizar la coherencia y armonía en la estructura.

**Refuerzo de la descentralización con una ejecución coherente del programa**

Los oficiales técnicos de la FAO seguirán trabajando en las entidades de programa independientemente de su ubicación geográfica mediante un refuerzo de las disposiciones en materia de colaboración entre instancias organizativas de la FAO.

- Los oficiales técnicos de la Sede destinan la mayor parte de su tiempo a los aspectos globales de las entidades del programa sustantivo. En caso necesario, prestan asistencia técnica a las oficinas descentralizadas. Dependen jerárquicamente para su trabajo de su dirección técnica, bajo la supervisión de su subdirector general.
- Los oficiales técnicos de las oficinas regionales también destinan la mayor parte de su tiempo a las entidades del programa sustantivo, centrándose en su dimensión regional. Prestan asistencia a otras oficinas descentralizadas, complementando los conocimientos prácticos de los equipos pluridisciplinares regionales. Dependen jerárquicamente para su trabajo de su correspondiente dirección técnica en la Sede y siguen las orientaciones del Representante Regional en materia de gestión y administración.
- Los oficiales técnicos subregionales de los equipos pluridisciplinares dedican alrededor del 50 % de su tiempo a entidades del programa sustantivo y el 50 % restante a ayudar a los distintos países y organizaciones de las subregiones. Dependen jerárquicamente para su trabajo del Coordinador Subregional y reciben orientaciones funcionales de su dirección técnica. Las oficinas subregionales forman parte de la estructura regional.
- Los Representantes de la FAO garantizan una respuesta eficaz a las prioridades de los países en el contexto de los objetivos de desarrollo del Milenio, los planes y programas nacionales de desarrollo, en el marco del sistema de coordinación de las Naciones Unidas. Participan en la formulación y la estrategia gubernamental de reducción de la pobreza y los esfuerzos conjuntos del equipo de las Naciones Unidas en el país. Dedicán hasta el 30 % de su tiempo a aportar su competencia técnica al equipo pluridisciplinar subregional.

**Principales disposiciones para la coordinación**

Los departamentos técnicos siguen encargándose de la calidad técnica de los programas y proyectos en el mundo entero, de coordinar la gestión de conocimientos en su ámbito de competencia y de supervisar el rendimiento de los oficiales técnicos en todos los lugares. A tal efecto, tienen potestades en materia de elaboración de presupuesto, selección de personal, evaluación de la actuación y movilidad.

Los Coordinadores Subregionales dependen jerárquicamente del Representante Regional. Un equipo de gestión regional, presidido por el Representante Regional y del que forman parte los Coordinadores Subregionales, examinará las cuestiones relativas al programa y la gestión que se planteen en la región.

Los Representantes de la FAO trabajan para lograr consensos a nivel interno y externo en apoyo de las prioridades del Gobierno. Refuerzan la capacidad y prestan asistencia a los departamentos pertinentes en materia de planificación y programación, elaboración de políticas y adopción de soluciones técnicas adecuadas en los ámbitos del mandato de la Organización. Forman parte integrante y proactiva del equipo de las Naciones Unidas para el país. Un equipo de gestión subregional, presidido por el Coordinador Subregional y que cuenta con la participación de Representantes de la FAO, abordará los retos de la subregión en materia de programa y gestión.