



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединённых Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

# CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

**38.º período de sesiones**

**Georgetown (Guyana), 11-13 y 18-21 de marzo de 2024**

**Situación actual de la red de oficinas en los países y curso de acción:  
documento de políticas**

## Resumen

La eficacia de la asistencia prestada por la FAO a los países para ayudarlos a alcanzar sus metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible está vinculada a la capacidad de la Organización para hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y aportar resultados en la debida escala a nivel nacional a través de una red de oficinas descentralizadas moderna y eficiente, que le permita responder a las aspiraciones de los países sobre la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y observar las normas internacionales de rendición de cuentas, control interno y buena gestión.

A lo largo de los últimos años, los órganos rectores de la FAO, empezando por las conferencias regionales, han brindado orientación sobre la transformación de la red de oficinas descentralizadas para garantizar una mayor flexibilidad y eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos de la Organización, a fin de responder mejor a las expectativas de los Miembros sin generar nuevos costos y sin repercutir negativamente en la capacidad técnica en la Sede.

El presente documento responde a la orientación proporcionada por los órganos rectores para fortalecer la labor de la Organización a nivel nacional y en él se proponen medidas para hacer frente a los desafíos actuales, priorizando el apoyo y adaptándolo a las necesidades específicas de los países. En este contexto, el ajuste de la presencia de la FAO en los países se guiará por los siguientes principios generales:

- a) el enfoque propuesto y la asignación de recursos se adaptarán a la evolución, las características específicas, las capacidades y las necesidades de los países;
- b) se incorporarán flexibilidad, una mayor agilidad (entre otras cosas mediante la puesta en común de recursos) y más capacidad (estructura y recursos);
- c) en las estructuras de personal de las oficinas se reflejarán formas modernas de funcionamiento y ejecución, con un mayor equilibrio entre el personal funcionario y no funcionario, y prestando la debida atención a los controles internos;
- d) los cambios se introducirán de forma progresiva, teniendo en cuenta, además, la actual dotación de personal;
- e) los ajustes propuestos no tendrán un efecto negativo en la asignación presupuestaria regional para la red de representaciones de la FAO.

En el documento se ofrece más información sobre los ajustes propuestos para la región de América Latina y el Caribe.

Los documentos pueden consultarse en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).

### Medidas que se proponen a la Conferencia Regional

Se invita a la Conferencia Regional a:

- a) proporcionar observaciones y orientación sobre las medidas propuestas presentadas a la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, en su 38° período de sesiones, con el fin de ajustar la red de oficinas de la FAO en los países de modo que responda mejor a las expectativas de los Miembros con respecto al apoyo y las realizaciones de la FAO en virtud de su Marco estratégico para 2022-2031, en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en otros contextos;
- b) expresar su apoyo en líneas generales al conjunto de propuestas esbozado en este documento;
- c) solicitar a la Administración que lleve a cabo un proceso transparente de consultas con los países de cara a la introducción progresiva de las medidas propuestas.

*Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:*

Secretaría de la Conferencia Regional

[RLC-Conferencia@fao.org](mailto:RLC-Conferencia@fao.org)

## I. INTRODUCCIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

1. Una red de oficinas descentralizadas de la FAO moderna y eficiente es fundamental para ayudar a los países a alcanzar sus metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La FAO apoya la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a través de la transformación hacia unos sistemas agroalimentarios MÁS eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para lograr una *mejor producción*, una *mejor nutrición*, un *mejor medio ambiente* y una *vida mejor*, sin dejar a nadie atrás. Para lograr una ejecución satisfactoria con arreglo al Marco estratégico de la FAO para 2022-2031, las oficinas de la FAO en los países deben posicionarse estratégicamente dentro del sistema de las Naciones Unidas a la hora de responder de forma colectiva a las aspiraciones nacionales sobre la consecución de los ODS, y a la vez respetar plenamente las normas internacionales de rendición de cuentas, control interno y buena gestión en aplicación de los Textos fundamentales de la FAO.
2. A lo largo de los últimos años los órganos rectores de la FAO han brindado orientación sobre la red de oficinas descentralizadas de la Organización, por ejemplo:
  - a) En junio de 2016, en su 154.º período de sesiones, el Consejo de la FAO hizo suyas las recomendaciones específicas para cada región derivadas de cada una de las conferencias regionales de 2016, entre ellas las relativas a la creación de nuevas oficinas o al apoyo para reforzar las capacidades existentes sin que ello generara nuevos costos, idealmente celebrando acuerdos de reparto de los costos con los correspondientes gobiernos anfitriones<sup>1</sup>.
  - b) En su 163.º período de sesiones (diciembre de 2019), el Consejo de la FAO señaló la necesidad de fortalecer la labor de las oficinas descentralizadas sin que ello repercutiera negativamente en la capacidad técnica en la Sede<sup>2</sup>.
  - c) La Conferencia de la FAO, en su 42.º período de sesiones (2021), hizo suyos los informes de los períodos de sesiones de 2020 de las conferencias regionales, incluida la orientación específica formulada en el informe del 36.º período de sesiones de la Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (LARC/20/REP)<sup>3</sup> de “revisar la estructura de la red de Oficinas de Representación a fin de optimizar la presencia de la Organización a nivel nacional”.

<sup>1</sup> CL 154/REP, párr. 18 b).

<sup>2</sup> CL 163/REP, párr. 10 a) ii.

<sup>3</sup> LARC/20/REP, párr. 28 i) c). Disponible en: <https://www.fao.org/3/ne267es/ne267es.pdf#page=19>

3. En el período 2020-22, la FAO emprendió un esfuerzo para abordar de manera específica las cuestiones de la eficiencia y la eficacia de las oficinas descentralizadas. Entre las medidas concretas adoptadas cabe citar: i) una mayor integración de las oficinas descentralizadas en la estructura institucional y un mayor empoderamiento de las Oficinas Regionales en su capacidad de supervisión, con arreglo a la iniciativa “una FAO unificada”, y ii) una estructura organizativa renovada de Oficinas Regionales y Subregionales (en el Anexo 1 se ofrece una visión general).
4. Este documento obedece a la orientación antes mencionada, aunque ahora la atención se centra en las oficinas de representación de la FAO y otras modalidades de oficinas en los países, con el fin de fortalecer la labor de la Organización a nivel nacional a la hora de ejecutar el Marco estratégico para 2022-2031 y responder mejor a las necesidades de los países para alcanzar los ODS. En el documento se exponen las medidas propuestas para hacer frente a los desafíos actuales, priorizando el apoyo y adaptándolo para satisfacer las necesidades específicas de los países en función de cómo evolucione el contexto de las operaciones.
5. Se invita a la Conferencia Regional a reflexionar sobre las propuestas contenidas en este documento. Tras la aprobación en líneas generales, se emprenderá un proceso transparente de consultas teniendo debidamente en cuenta las realidades actuales en materia de dotación de personal y recursos, el cual culminará en la elaboración de una hoja de ruta para la aplicación de las medidas propuestas.

## II. ANTECEDENTES

6. Las oficinas descentralizadas de la FAO se establecieron de conformidad con los párrafos 1 y 2 del artículo X de la Constitución de la FAO, en los que se declara, respectivamente, que “el Director General podrá, con la aprobación de la Conferencia, crear Oficinas Regionales y Subregionales” y que “el Director General podrá nombrar funcionarios de enlace con determinados países o regiones, de acuerdo con los gobiernos interesados”<sup>4</sup>.
7. Las primeras oficinas descentralizadas de la FAO fueron las cinco Oficinas Regionales que se abrieron entre 1952 y 1961<sup>5</sup>. El establecimiento de representaciones plenas de la FAO (esto es, oficinas en las que se ha acordado oficialmente con el Gobierno del país anfitrión la función de un Representante de la FAO firmando un “acuerdo con el país anfitrión”) fue aprobado inicialmente por el Consejo de la FAO en su 69.º período de sesiones, en 1976<sup>6</sup>. El establecimiento de las Oficinas Subregionales fue aprobado por el Consejo de la FAO en su 106.º período de sesiones<sup>7</sup>, en 1994. A lo largo de los años, la FAO ha ido desarrollando poco a poco la red de oficinas descentralizadas, que actualmente cuenta con 144 representaciones de la FAO —de las que la más reciente con categoría plena es la establecida en Sudán del Sur en 2013—.
8. En la región de América Latina y el Caribe, la Oficina Regional se estableció en Santiago de Chile en 1952, la Oficina Subregional para el Caribe, situada en Bridgetown, en 1996, y la Oficina Subregional para Mesoamérica, situada en Ciudad de Panamá, en 2007. A lo largo de los años se han establecido 18 representaciones plenas de la FAO en la región, la primera de ellas en Colombia (1977) y la más reciente en el Paraguay (2002).
9. Tal como se indica en el cuadro que figura a continuación, otras modalidades de cobertura de los países en la región de América Latina y el Caribe son la representación con sede compartida en la Oficina Regional o en una Oficina Subregional (tres países), las Oficinas de asociación y enlace (dos países), y la cobertura a través de la acreditación múltiple (10 países).

---

<sup>4</sup> Textos fundamentales de la FAO (edición de 2017), Volumen I.A, pág. 10.

<sup>5</sup> 1952: América Latina y el Caribe y Cercano Oriente y África del Norte; 1956: Asia y el Pacífico (cabe señalar que en China se abrió temporalmente en 1947 la Oficina Regional para Asia y el Lejano Oriente. Por decisión de los órganos rectores, en 1948 la Oficina se trasladó a su ubicación actual en Bangkok, que posteriormente se convirtió en su sede permanente en 1953, aunque el acuerdo con el país anfitrión se firmó oficialmente en 1959); 1959: África; 1961: Europa y Asia Central (cabe señalar que la Oficina Regional para Europa y Asia Central se estableció inicialmente en Ginebra en 1961, donde tuvo su sede hasta 1970, y se restableció oficialmente en Budapest en 2007 en virtud de un acuerdo con el país anfitrión).

<sup>6</sup> CL 69/REP, párrs. 26-29.

<sup>7</sup> CL 106/REP, párr. 34.

**Cuadro 1****Modalidades de la presencia de la FAO a nivel nacional – región de América Latina y el Caribe (2023)**

<b>Modalidades de cobertura de los países por parte de la FAO en la región de América Latina y el Caribe</b>	<b>Número de países</b>	<b>Porcentaje del total</b>
Representación plena de la FAO	18	54
Oficina de asociación y enlace	2	6
Representación de la FAO con sede compartida en una Oficina Regional o Subregional	3	10
Acreditación múltiple	10	30
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

10. A los efectos del presente documento, se alude a todas estas modalidades como “oficinas de la FAO en los países”.

### III. Atribuciones y funciones de las oficinas de la FAO en los países

11. Las oficinas de la FAO en los países, que trabajan bajo la orientación general de la Organización y en consonancia con su Marco estratégico para 2022-2031, brindan a los países asesoramiento y apoyo en materia de políticas en las esferas pertenecientes al mandato de la FAO, facilitándolos por medio de asociaciones, recursos y un programa activo en el país destinado a proporcionar asistencia técnica, desarrollar las capacidades y prestar servicios básicos, a la vez que se respetan plenamente las normas internacionales de rendición de cuentas para establecer un liderazgo y aumentar los efectos a nivel nacional.

12. Las oficinas realizan su labor atendiendo a las prioridades programáticas de cada país —según lo acordado en su correspondiente Marco de programación por países (MPP) y en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) con el que el MPP estará armonizado— y velan por la realización de operaciones eficaces y eficientes empleando recursos humanos y financieros adecuados. Concretamente, las oficinas de la FAO en los países se encargan de:

- a) promover, fundamentar y apoyar políticas e inversiones en las esferas del mandato de la FAO;
- b) prestar asistencia técnica y servicios básicos;
- c) facilitar y catalizar actividades de asociación y movilización de recursos para apoyar la transformación de los sistemas agroalimentarios;
- d) posicionar a la FAO como organismo técnico especializado y de máxima autoridad en lo relativo tanto a la alimentación y la agricultura como a la transformación de los sistemas alimentarios, y e) velar por que las operaciones y la gestión se caractericen por la asunción inteligente de riesgos y la rendición de cuentas.

### IV. MOTORES DEL CAMBIO EN UN CONTEXTO EN EVOLUCIÓN

13. A lo largo de los años, ha habido factores, tanto externos como internos, que han impulsado cambios en el contexto del desarrollo y, por lo tanto, en las necesidades y expectativas de las oficinas de la FAO en los países, y que es preciso tener en cuenta al analizar la transformación de dichas oficinas.

*Como motores del cambio externos cabe mencionar:*

- a) la variación de los niveles de ingresos, el desarrollo económico y la evolución de los contextos nacionales, así como la transformación estructural de los países (que a su vez influye en el papel de la agricultura, el empleo y las fuentes de sustento);
- b) la modificación de las agendas de desarrollo para responder a la evolución de los desafíos mundiales y los ODS (cambio climático, crisis y conflictos, migración, etc.);
- c) los cambios en el contexto de la política agroalimentaria y en el enfoque de los sistemas agroalimentarios;
- d) el aumento de la vulnerabilidad causada por el cambio climático y otros factores, por ejemplo, en el caso de los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID).

*Como motores del cambio internos cabe mencionar:*

- a) los cambios en el tamaño, la complejidad y el tipo de financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países, en las que una parte considerable de los recursos proceden de contribuciones extrapresupuestarias en un contexto de presupuesto sin variación nominal del Programa ordinario de la FAO (últimos 12 años);
- b) la evolución de las iniciativas y los objetivos mundiales en los que la FAO debe apoyar a los países y hacer el seguimiento de los avances;
- c) la evolución de la digitalización y las modalidades de trabajo;
- d) el reposicionamiento de las Naciones Unidas, que trae consigo nuevas modalidades de programación y cambios en la eficiencia del entorno operacional.

14. A continuación se describen con más detalle dos de estos factores, en concreto, los cambios en los niveles de ingresos de los países y los cambios en el tamaño, la complejidad y el tipo de financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países.

### ***Niveles de ingresos de los países, desarrollo económico y evolución del contexto nacional***

15. En la región de América Latina y el Caribe, los niveles de ingresos de los países han variado notablemente en los últimos 30 años, y se ha producido un gran aumento del número de países situados en el nivel de ingresos medianos altos o incluso altos (85 % en la actualidad frente al 36 % en 1993). El 15 % de los países permanece en la categoría de ingresos medianos bajos y ninguno se encuentra en la categoría de ingresos bajos<sup>8</sup>.

16. Sin embargo, pese al importante crecimiento de los niveles de ingresos nacionales, la situación de la seguridad alimentaria y la nutrición de muchos países de América Latina y el Caribe sigue deteriorándose. La prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave, el sobrepeso en niños menores de cinco años y la obesidad en adultos en la región está por encima de la media mundial. Además, comparativamente, una dieta saludable cuesta en ella más que en ninguna otra región del mundo, lo que dificulta el logro del ODS 2 (Hambre cero)<sup>9</sup>. Por lo tanto, al examinar la presencia de oficinas de la FAO en los países, es necesario tener en cuenta no solo el nivel de ingresos, sino también otras categorías dentro del mismo (por ejemplo, PEID y países de bajos ingresos y con déficit de alimentos [PBIDA]) y otros factores que influyen en la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible, como la vulnerabilidad ante los desastres naturales, el cambio climático o las crisis prolongadas.

### ***Tamaño, complejidad y financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países***

17. En los últimos 10 años el contexto operacional de la FAO ha experimentado considerables cambios, pero los recursos del Programa ordinario han permanecido en gran medida estancados, mientras que los recursos extrapresupuestarios casi se han duplicado. En 2022, las Oficinas de la FAO en los países de la región de América Latina y el Caribe administraron 282 proyectos activos, con un presupuesto total de 687 millones de USD. En el Programa de trabajo y presupuesto para 2024-25 las consignaciones presupuestarias netas para la región ascienden a 90 millones de USD, y se prevé que la ejecución extrapresupuestaria equivaldrá a unas dos veces y media esa cantidad, alcanzando un valor estimado de 241 millones de USD<sup>10</sup>, lo que pone de relieve la dependencia cada vez mayor con respecto a las contribuciones extrapresupuestarias y su importancia creciente.

---

<sup>8</sup> Cabe destacar la situación especial de Haití, que sigue siendo el país más pobre de la región de América Latina y el Caribe y uno de los países más pobres y vulnerables del mundo, ocupando el puesto 163 de 191 países clasificados en el índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas.

<sup>9</sup> FAO, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización Panamericana de la Salud (OPS), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2023. *Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional - América Latina y el Caribe 2022: hacia una mejor asequibilidad de las dietas saludables*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://doi.org/10.4060/cc3859es>

<sup>10</sup> [CL 174/3, Anexo 5](#).

18. Aparte de esta progresiva divergencia entre los recursos del Programa ordinario y los recursos extrapresupuestarios, también se observa una variación cada vez mayor en el tamaño y la complejidad de las carteras de proyectos en los países. En 2022, en la región de América Latina y el Caribe, más del 40 % de los recursos extrapresupuestarios movilizados y gestionados durante el año correspondieron a tres países (Argentina, Chile y Colombia).

19. Sin embargo, a pesar de esta considerable evolución de la demanda dirigida a la FAO y del tamaño y la financiación de las operaciones durante el último decenio, el modelo de dotación de personal de las oficinas de la FAO en los países con cargo al Programa ordinario ha permanecido estancado.

## V. DESAFÍOS Y CARENCIAS

20. Es necesario abordar cinco desafíos y carencias principales para mejorar el funcionamiento de las oficinas en los países en el contexto actual, pero ciñéndose a las actuales asignaciones presupuestarias del Programa ordinario a la red de oficinas descentralizadas a nivel mundial y regional:

- a) Los criterios para la asignación de recursos del Programa ordinario<sup>11</sup> a las oficinas en los países de la región no están determinados de forma clara y transparente con arreglo a unos modelos definidos.
- b) Los perfiles del personal con cargo al Programa ordinario no reflejan adecuadamente las actuales realidades, complejidades y exigencias en evolución de las actividades de las oficinas.
- c) Las oficinas en los países presentan una configuración estructural, presupuestaria y administrativa poco ágil, ya que, por ejemplo, el 97 % de los recursos del Programa ordinario se destinan a financiar puestos presupuestados.
- d) En la configuración de las oficinas no se tienen en cuenta la situación específica del país ni las diferencias de necesidades.
- e) El gran aumento de tamaño de los programas en los países financiados con contribuciones extrapresupuestarias eleva el nivel de los riesgos que deben gestionarse. No existen verdaderamente procedimientos administrativos y operacionales adecuados ni delegaciones de facultades apropiadas, respaldados por unas mayores capacidades operacionales y de control interno, para garantizar una ejecución adecuada a la debida escala, garantizando al mismo tiempo una gestión eficaz de los riesgos.

## VI. MEDIDAS DE MEJORA PROPUESTAS

21. Para responder a la evolución del contexto y a los desafíos y carencias observados, se propone poner en marcha medidas cuyo objeto es proporcionar a las oficinas en los países de la región:

- a) un modelo operativo renovado, que refleje mejor los contextos de los países y las necesidades funcionales con arreglo a unos principios y criterios acordados;
- b) una mayor flexibilidad, lograda por medio del ajuste estratégico de los perfiles del personal financiados con cargo al Programa ordinario, junto con una mayor dotación de recursos sin asignación específica (“gastos generales de funcionamiento”) que se adapten específicamente a las realidades y complejidades cambiantes de las operaciones en cada país; esto incluye adecuar el personal financiado con cargo al Programa ordinario a las funciones básicas;
- c) una mayor agilidad mediante la puesta en común de una parte de los recursos a nivel regional, lo que permitirá una respuesta más específica y eficaz a las necesidades propias de los países.

---

<sup>11</sup> A excepción de los recursos del Programa de cooperación técnica (PCT).

22. Los principios generales que guían los ajustes propuestos son los siguientes: el enfoque propuesto y la asignación de recursos se adaptarán a la evolución, las características específicas, las capacidades y las necesidades de los países; se incorporarán flexibilidad, una mayor agilidad y más capacidad; en las estructuras de personal de las oficinas se reflejarán formas modernas de funcionamiento y ejecución, prestando la debida atención a los controles internos; los cambios se introducirán de forma progresiva, teniendo en cuenta, además, los períodos de ocupación de los puestos y su eliminación natural; los ajustes propuestos no tendrán un efecto negativo en la asignación presupuestaria regional para la red de representaciones de la FAO.

***Ajustes a la cobertura de los países, las estructuras de las Oficinas en los países y las asignaciones conexas con cargo al Programa ordinario***

23. Un modelo operativo flexible con una base sólida resulta esencial para lograr una cooperación eficaz que permita abordar los desafíos actuales, así como adaptarse a las nuevas dinámicas y demandas que probablemente surgirán en el futuro. Las Oficinas de la FAO en los países deberían poder adaptarse rápidamente a la naturaleza y tamaño de la cartera de proyectos del país, siguiendo un enfoque programático en apoyo del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y los MPP.

24. En el Cuadro 2 se describen cuatro modelos en los que se tiene en cuenta una combinación de factores, en particular el nivel de ingresos de los países y una clasificación adicional dentro del nivel de ingresos (por ejemplo, PEID y PBIDA), vulnerabilidades específicas como las repercusiones del cambio climático, los conflictos y las crisis prolongadas, las dimensiones del programa en el país, y la ubicación de la Oficina en el país en relación con la Oficina Regional o Subregional.

25. Cada modelo describe el nivel de personal propuesto que ha de financiarse con cargo al Programa ordinario con vistas a abordar los desafíos que plantea el cumplimiento del mandato polifacético y mundial de la FAO en un entorno que evoluciona rápidamente. Con estos modelos, aproximadamente el 10 % de los recursos totales estarían disponibles para gastos más flexibles, en particular otros recursos humanos y gastos generales de funcionamiento<sup>12</sup>. Estos modelos y países se revisarían periódicamente para garantizar la agilidad del sistema y realizar ajustes en respuesta a las circunstancias cambiantes.

***Cuadro 2***

***Modelos propuestos (financiados con cargo al Programa ordinario)***

<b>Modelos de Oficinas en los países</b>	<b>Número indicativo de personal (básico) con cargo al Programa ordinario</b>
<b>Modelo 1: Países con programas amplios o con desafíos económicos, ambientales y sociales importantes</b>	
<b>1.A – Países en crisis o países con programas amplios</b>	Siete (7) miembros del personal básico
<b>1.B – Países de ingresos medianos bajos</b>	Siete (7) miembros del personal básico
<b>Modelo 2: Países de ingresos medianos altos</b>	
<b>2.A – Países de ingresos medianos altos</b>	Cinco (5) miembros del personal básico y se alienta al Gobierno a ceder personal
<b>2.B – Países de ingresos medianos altos con mayores capacidades<sup>13</sup></b>	Un (1) miembro del personal básico (Representante internacional de la FAO) y se alienta a incrementar la responsabilidad y contribución nacionales

<sup>12</sup> Un porcentaje superior al 3 % actual.

<sup>13</sup> Países miembros de los principales grupos políticos y económicos mundiales, por ejemplo, el Grupo de los Veinte (G-20), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el grupo BRICS (Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica).

<b>Modelo 3: Pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y países sin litoral</b>	
<b>3.A</b> – PEID de pequeño tamaño (con una población de menos de 100 000 habitantes)	Un (1) Corresponsal nacional
<b>3.B</b> – PEID de mayor tamaño y pequeños países sin litoral	Un (1) Profesional de Contratación Nacional (PCN)
<b>3.C</b> – Países de ingresos altos de gran tamaño <sup>14</sup>	Un (1) Profesional de Contratación Nacional (PCN)
<b>Modelo 4: Representaciones de la FAO con sede compartida en una Oficina Regional o Subregional</b>	
<b>4.A</b> – Oficina en el país con sede compartida en una Oficina Regional	Un (1) PCN con un Representante Regional (adjunto) como Jefe de la Oficina en el país
<b>4.B</b> – Oficina en el país con sede compartida en una Oficina Subregional	Un (1) PCN con un Coordinador Subregional como Jefe de la Oficina en el país

26. La región de América Latina y el Caribe se caracteriza por un elevado nivel de urbanización y de países de ingresos medianos altos y altos. Aunque varios países de la región pertenecen a la categoría de ingresos medianos altos, la disparidad dentro de la categoría de países con niveles similares de ingresos per cápita es elevada, mostrando así diferentes logros en materia de desarrollo. Como en otras economías emergentes del mundo, los países de la región siguen afrontando grandes desigualdades en términos de distribución de ingresos y acceso a los servicios públicos, tanto entre la población como entre regiones subnacionales, un patrón que ha persistido a pesar del rendimiento positivo del producto interno bruto (PIB) per cápita registrado el pasado decenio. Los ajustes propuestos tienen por objeto apoyar de manera más adecuada a los países según sus capacidades y necesidades específicas.

27. Con los ajustes propuestos, los países en crisis y con programas amplios (Modelo 1.A), así como los países de ingresos bajos y medianos bajos que también pertenezcan a la categoría de países menos adelantados (PMA) o PBIDA (Modelo 1.B) aumentarán su agilidad en las adjudicaciones de recursos con cargo al Programa ordinario, lo cual les permitirá realizar actividades a gran escala y adaptarse mejor a los desafíos y complejidades del entorno operativo específico. La dotación de personal básica abarcaría un Representante internacional de la FAO y personal nacional. El aumento de recursos más flexibles destinados a gastos generales de funcionamiento o no relacionados con el personal permitiría a la Oficina en el país responder de manera ágil al apoyo necesario en esferas fundamentales como la necesidad imprevista de prioridades técnicas específicas, elaboración de programas y apoyo al respecto, así como gestión de riesgos y controles internos. Los países que ejecutan proyectos amplios con fondos extrapresupuestarios se beneficiarían todavía más de asignaciones de fondos para proyectos apropiadas, complementarias y que se apoyen mutuamente, tal como se describe en la Sección VI.

28. El enfoque recomendado en los países de ingresos medianos (Modelo 2) es el incremento progresivo de la responsabilidad y el reparto de los costos, en consonancia con las capacidades nacionales. La dotación de personal básica abarcaría un Representante internacional de la FAO y personal nacional. Además, se alienta a los gobiernos a considerar la cesión de personal nacional adicional a las Oficinas en los países. Aunque compartir costos es el enfoque recomendado en los países de ingresos medianos, se alienta a las Oficinas en países de ingresos medianos altos de gran tamaño y con mayores capacidades, que se caracterizan por pertenecer a los principales foros y organizaciones intergubernamentales políticos y económicos (por ejemplo, el G-20, la OCDE o el grupo BRIC), a apoyar una mayor responsabilidad y contribución nacionales al funcionamiento de la oficina a fin de aprovechar mejor las capacidades nacionales en materia de desarrollo e institucionales y poder así respaldar tanto las prioridades gubernamentales como la cooperación Sur-Sur y triangular en los planos regional y mundial.

<sup>14</sup> Países que seguirán beneficiándose de la presencia de Representantes internacionales de la FAO con un oficial técnico destacado/Representante de la FAO de la Oficina Subregional, a fin de permitir que las Oficinas Subregionales se beneficien de manera más adecuada de las capacidades existentes del país. Se invita al país a considerar una mayor responsabilidad con respecto a la oficina contribuyendo a financiar sus capacidades, en particular mediante la cesión de personal nacional.



29. Se otorga especial atención a los PEID (Modelo 3) para tener en cuenta la creciente vulnerabilidad y las amenazas cada vez mayores relacionadas con el cambio climático. La capacidad de las Oficinas en los países del Caribe se reforzaría proporcionando una asignación anual de recursos sin fines específicos para apoyar la capacidad local de elaboración y ejecución de proyectos y programas, así como para ayudar a cerrar la brecha geográfica entre las Oficinas Subregionales y las Oficinas en los países. Los Representantes de la FAO que dirigen a las oficinas de los PEID de mayor tamaño a través de acreditaciones múltiples recibirían apoyo de un Representante adjunto de la FAO (PCN) contratado localmente. Los ajustes propuestos también respaldarían la presencia, coordinación y colaboración de la FAO con los equipos de las Naciones Unidas en los países. Otras medidas incluirían: a) aprovechar el apoyo y los recursos regionales o de los proyectos para aumentar las asignaciones otorgadas; b) reforzar la capacidad mediante la reubicación (rotatoria) de personal con el perfil necesario procedente de las Oficinas Regionales, las Oficinas Subregionales o la Sede, y c) buscar cesiones especializadas de los donantes.

30. Las Representaciones de la FAO con sede compartida en una Oficina Regional o Subregional (Modelo 4) se reestructurarían para que se beneficiasen plenamente del sólido apoyo y los conocimientos especializados disponibles a través de dichas oficinas.

31. En el caso de los países de ingresos altos, se seguirá persiguiendo el reembolso completo de los costos de la presencia de la FAO. A este respecto, la FAO también acogería con agrado que el Gobierno considerase y estuviera dispuesto a establecer centros de conocimiento en ámbitos de la FAO de importancia estratégica.

32. Todos los modelos implican una evolución en la composición del personal de las Oficinas de la FAO en los países. Tradicionalmente, los puestos han incluido varios conductores (encargados de tareas como la distribución física del correo y de documentación), recepcionistas, asistentes bibliotecarios/de registro y de archivos, así como auxiliares administrativos y asistentes de oficina. Aun así, la digitalización, la iniciativa institucional hacia la integración vertical de las transacciones administrativas sin una ubicación específica en el Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest, y el futuro cambiante del trabajo (por ejemplo, nuevas modalidades de trabajo) han cambiado las necesidades y ampliado las oportunidades e instrumentos, a lo cual la FAO ha de adaptarse. En la actualidad, numerosas oficinas cuentan con puestos como los de asistente de recursos de información y se ha liberado tiempo del personal para realizar tareas más sustantivas, especialmente en los lugares descentralizados, desafiando el concepto de contar con determinadas funciones para abarcar ciertas tareas.

33. Los países de ingresos altos tal vez deseen reforzar las asociaciones con la FAO albergando centros de conocimientos regionales con características específicas y funciones complementarias a fin de aprovechar todo el potencial de la FAO y avanzar en la transformación impulsada por la innovación de los sistemas agroalimentarios.

### ***Agilidad y flexibilidad adicionales***

34. Más allá de los cambios propuestos en la cobertura de los países, la estructura y la asignación presupuestaria mostrados en el Cuadro 2, se incorporaría una capacidad adicional para permitir otorgar “fondos avanzados” destinados a necesidades emergentes, situaciones rápidamente cambiantes de los países o apoyo necesario para la elaboración de programas. Un conjunto de recursos, equivalente a aproximadamente el 12 % de los costos de personal de la red de Representaciones de la FAO en la región, se reservaría a nivel regional para su asignación rápida a las Oficinas en los países, según fuera necesario, a fin de dar una respuesta rápida a determinadas necesidades (por ejemplo, apoyo para la elaboración de programas, especialmente en países con carteras muy escasas, intervenciones para abordar obstáculos administrativos, la aparición de riesgos específicos, etc.).

## **VII. MEDIDAS ADICIONALES**

35. A continuación se presentan, con fines informativos, los elementos que se han de considerar para avanzar en el futuro, algunos de los cuales ya se están llevando a cabo. Estas medidas están diseñadas para que la asignación a las oficinas descentralizadas no genere nuevos costos para el Programa ordinario, se realice una gestión de riesgos adecuada y las medidas se ajusten a las características específicas y el nivel de vulnerabilidad de los países (por ejemplo, los PEID).

### ***Gestión de programas o proyectos extrapresupuestarios***

36. Con el número cada vez mayor de países que gestionan proyectos y programas de gran envergadura, complejos y financiados con fondos extrapresupuestarios, garantizar la capacidad para realizar actividades oportunas y de alta calidad, asegurando al mismo tiempo la capacidad para gestionar de manera suficiente y correcta el conjunto de recursos confiado es una tarea cada vez más intensa y que requiere capacidades operacionales reforzadas, la introducción de medidas específicas de cumplimiento y control interno y una dotación de personal estándar mínima para las Oficinas en los países. Este enfoque no solo respalda el cumplimiento, sino que también mejora la eficiencia y la eficacia de la ejecución de los proyectos. Por tanto, se propone que los recursos extrapresupuestarios o de los proyectos aprobados en consonancia con el Fondo del Plan de indemnizaciones y con su apoyo se agrupen y utilicen de manera sistemática para permitir una gestión adecuada de los recursos basada en necesidades específicas, impulsando simultáneamente el apoyo operacional a los proyectos y garantizando el fortalecimiento de las medidas de control interno y la gestión de riesgos en la puesta en marcha de actividades sobre el terreno. En la región de América Latina y el Caribe esta situación es una realidad, pues, en particular, el importante incremento de las carteras de proyectos se debe a la negociación satisfactoria de proyectos relativamente grandes del fondo fiduciario unilateral para ejecutar programas financiados por fondos verticales como el Fondo Verde para el Clima (FVC) o el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

37. A continuación se proporcionan dos ejemplos que ilustran posibles requisitos mínimos indicativos en términos de recursos complementarios de personal financiados con fondos extrapresupuestarios (nacionales o internacionales) para garantizar la gestión y ejecución adecuadas de proyectos o programas financiados con fondos extrapresupuestarios que incluyen mitigación de los riesgos y apoyo a nivel nacional:

- a) Para una cartera amplia con una ejecución directa (más de 100 millones de USD), el personal financiado con fondos extrapresupuestarios podría incluir los siguientes puestos: Representante Adjunto de la FAO (P-5); Analista de seguridad alimentaria (P-5/P-4); Jefe de operaciones/Coordinador de emergencias (P-5) en el caso de una cartera de emergencias; Director de proyectos (P-4/P-5) (el número puede depender de la estructura del país, por ejemplo, si es un Estado federal); Oficial de compras (P-4/P-3); Oficial de logística (P-3); Oficial de operaciones (P-3/P-4); Oficial de seguimiento y evaluación (P-3); Oficial administrativo/de finanzas u Oficial de recursos humanos (P-4/P-3); Oficial de cumplimiento/ética/protección contra la explotación y el abuso sexuales (P-4); Oficial de comunicaciones (P-3), y Oficial de seguridad (P-4) en caso de que existan riesgos importantes en el país.
- b) Para una cartera pequeña no relacionada con las emergencias y con una ejecución directa (por ejemplo, entre 5 y 25 millones de USD), el personal financiado con fondos extrapresupuestarios podría incluir los siguientes puestos: Analista de seguridad alimentaria (consultor [nacional o internacional]); Director de proyectos (consultor) u Oficial de operaciones (P-3); Oficial de cumplimiento/ética/protección contra la explotación y el abuso sexuales (PCN), y Oficial de seguridad (PCN o consultor).

38. Se perseguirá el diálogo con los donantes y se elaborarán directrices internas para garantizar que se establezcan estructuras de personal estándar mínimas, según convenga.

***Entorno de gestión***

39. Los cambios para la transformación y los ajustes de gestión institucionales que se están realizando, que ayudarían a abordar los desafíos y obstáculos en las oficinas descentralizadas, son los siguientes:
- a) la transformación estratégica de la planificación de los recursos institucionales (que abarca la mejora de los procesos institucionales y de los sistemas que los apoyan), lo cual respaldará la realización de un seguimiento y una presentación de informes más adecuados, facilitará las medidas de control interno y apoyará una mayor delegación de autoridad;
  - b) la integración vertical de la labor de prestación de servicios, es decir, centralizando algunas de las transacciones administrativas sin ubicación específica en el CSC en Budapest, lo cual mejorará la velocidad y coherencia y satisfará las necesidades de control interno de manera homogénea;
  - c) la creación de capacidad y las perspectivas de carrera en las Oficinas en los países, en particular oportunidades de crecimiento para el personal nacional (por ejemplo, capacitación, misiones, viajes internacionales, funciones internacionales temporales, etc.) y la elaboración de un enfoque basado en los derechos humanos destinado a facilitar el acceso de personal nacional con buen rendimiento a puestos internacionales;
  - d) el examen estratégico del ciclo de proyectos y las modalidades operacionales para garantizar procesos que se ajusten a los fines previstos con vistas a ejecutar los proyectos y perfeccionar los procedimientos de vía expedita para países en situación de emergencia de nivel 3 que permitan garantizar respuestas ágiles y oportunas.

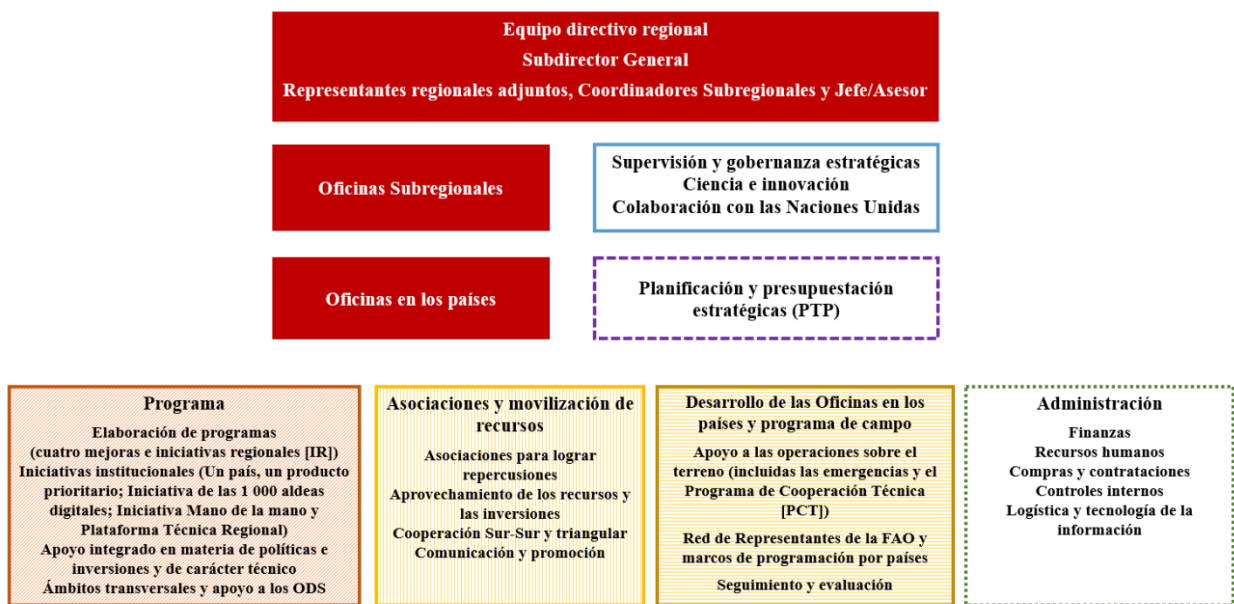
**VIII. MEDIDAS FUTURAS**

40. Se invita a la Conferencia Regional a reflexionar sobre las medidas propuestas presentadas a la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, en su 38.º período de sesiones, con vistas a abordar los desafíos planteados en la ejecución del Marco estratégico de la FAO a nivel nacional, así como proporcionar observaciones y orientación al respecto.
41. En líneas generales, si se apoyase el conjunto de propuestas esbozado en este documento, se celebrarían consultas individuales con los países, con vistas a acelerar la aplicación concreta y transparente de las disposiciones que se proponen.

**Anexo 1****Medidas seleccionadas llevadas a cabo en el período 2020-22 en la Sede y en las regiones para mejorar la eficiencia y la eficacia de las oficinas descentralizadas**

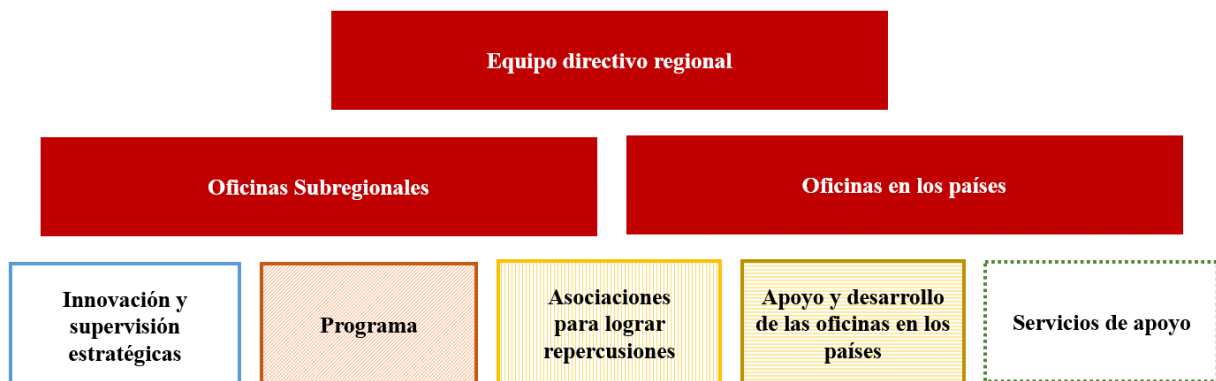
1. En el bienio 2020-21, la FAO emprendió un esfuerzo para abordar de manera específica las cuestiones de la eficiencia y la eficacia de los modelos operativos de las oficinas descentralizadas, en consonancia con la reestructuración de las unidades de la Sede y con el fin de apoyar la ejecución del Marco estratégico de la FAO para 2022-2031. Entre las medidas concretas adoptadas a este respecto cabe citar: a) la supresión en 2020 de la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas (OSD) en la Sede para reforzar la integración de las oficinas descentralizadas en la estructura y la gestión de la Organización con arreglo al espíritu de “una FAO unificada” y seguir potenciando la capacidad de las Oficinas Regionales; b) el replanteamiento de la estructura organizativa de las Oficinas Regionales, así como de las Oficinas Subregionales como parte integrante de las anteriores; c) la puesta en marcha de la Herramienta de indicadores de gestión y seguimiento de las Oficinas en los países (COMMIT) —una parte del sistema de información sobre gestión que sustenta una capacidad de supervisión más eficaz para evaluar las realizaciones y el desempeño de las oficinas descentralizadas en la aplicación de los programas.
2. La reestructuración de las Oficinas Regionales y Subregionales concluyó en 2022. Las estructuras de las Oficinas Regionales se armonizaron con el nuevo modelo de la Sede y con la visión de mejorar la pertinencia, la oportunidad, la eficiencia en función de los costos, la calidad técnica y la eficacia del apoyo que ellas y las Oficinas Subregionales proporcionan a los Miembros a través de las Oficinas en los países. En esta reestructuración —que no afectó al presupuesto ni a los puestos— se siguieron los principios de “una FAO unificada” y se aplicó un liderazgo colectivo, que comprendía a los coordinadores subregionales, para proporcionar asesoramiento integrado en materia de políticas a través de equipos de apoyo técnico y apoyo a la inversión, empleando redes virtuales y logrando una gobernanza regional mejorada e interactiva.
3. La transformación de las estructuras regionales implicó modificar el modelo operativo introduciendo una mayor integración entre las regiones y subregiones de modo que hicieran una reflexión común, planificaran conjuntamente, actuaran de forma concertada y logran resultados conjuntos. Asimismo, permitió integrar las Oficinas Subregionales a nivel regional, con una estructura adaptada a cada contexto regional y subregional específico y a las necesidades y capacidades de cada Oficina Regional y Subregional. Las nuevas estructuras de las Oficinas Subregionales incluyen capacidades de reflexión estratégica y visión prospectiva, apoyo técnico multidisciplinario, el aprovechamiento de las asociaciones y las funciones de enlace, la mejora de las funciones de supervisión y gestión, la introducción de servicios más orientados al cliente de cara al apoyo administrativo y operacional mediante el fomento de la integración vertical y el fortalecimiento de los servicios de apoyo, junto con la Oficina Regional o el Centro de Servicios Compartidos (CSC) y, por último, la adopción de una administración más eficaz y eficiente que avance hacia una FAO digital en todos los lugares.
4. Las regiones elaboraron un organigrama funcional común mundial (véase la Figura 1).

**Figura 1**  
**Oficinas Regionales: organigrama funcional común mundial**

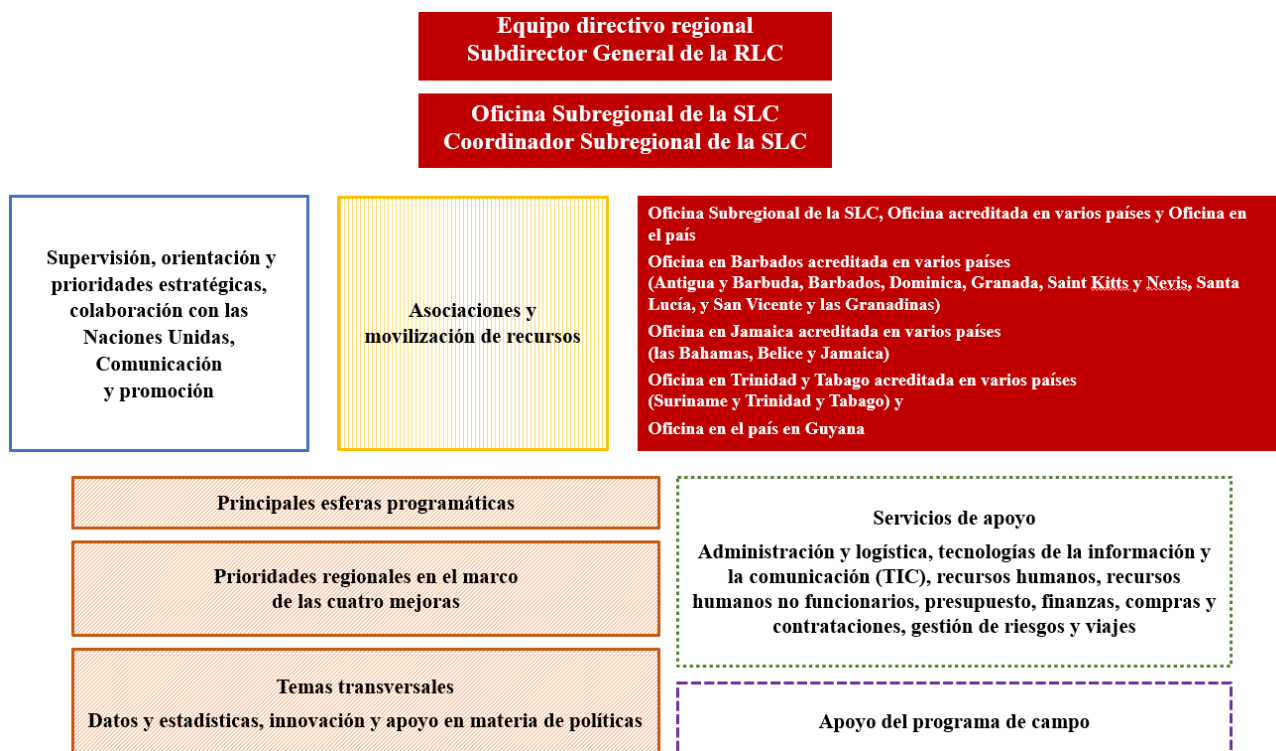


5. La estructura revisada se diseñó con flexibilidad incorporada para adaptar sus características principales a las especificidades de cada región. En las figuras 2, 3 y 4 que se proporcionan más abajo, se muestran las estructuras transformadas aplicadas a la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, la Oficina Subregional para el Caribe y la Oficina Subregional para Mesoamérica, integrando algunas características específicas de estas regiones.

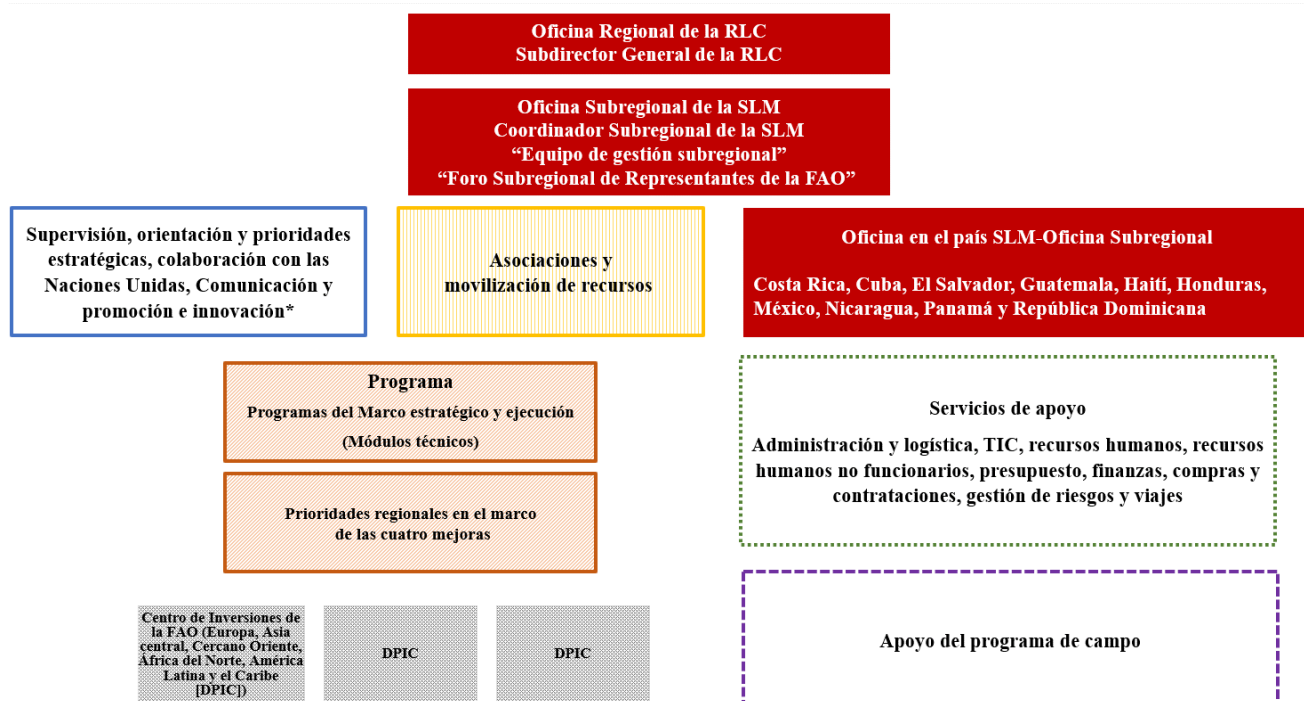
**Figura 2**  
**Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC): estructura transformada**



**Figura 3**  
**Oficina Subregional de la FAO para el Caribe (SLC): estructura transformada**



**Figura 4**  
**Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica (SLM): estructura transformada**



\* Bajo la dirección del Coordinador Subregional de la SLM