



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

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

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## CONFERENCIA

**34.º período de sesiones**

**Roma, 17-24 de noviembre de 2007**

**Informe de la Evaluación Externa Independiente de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación**

**RESPUESTA “EN PRINCIPIO” DE LA ADMINISTRACIÓN**

### Índice

	Páginas
I. Prefacio	1
II. Introducción	1
III. Observaciones generales sobre el informe	2
A. ACLARACIONES GENERALES	2
B. OBSERVACIONES SOBRE LOS MENSAJES FORMULADOS EN EL CAPÍTULO 1	4
C. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE ACCIÓN INMEDIATA Y UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO	7
IV. Observaciones acerca de las recomendaciones y esferas para acción temprana	8

<i>Recomendaciones generales / Plan de acción inmediata</i>	8
<i>Ámbito 1: Reavivar una visión de la FAO mediante una nueva estrategia</i>	9
<i>Ámbito 2: Invertir en gobernanza</i>	11
<i>Ámbito 3: Cambio de la cultura institucional y reforma de los sistemas de administración y gestión</i>	13
<i>Ámbito 4: Una reestructuración que aumente la eficacia y la eficiencia tanto en la Sede como sobre el terreno</i>	15
<b>V. Conclusiones</b>	16
<b>A. RECOMENDACIONES GENERALES - PLAN DE ACCIÓN INMEDIATA</b>	17
<b>B. ÁMBITO I: ESTRATEGIA PARA “REAVIVAR UNA VISIÓN DE LA FAO”</b>	17
<i>TEMA 1.1: Nuevo Marco Estratégico de la Organización</i>	17
<i>TEMA 1.2: Estrategias componentes</i>	18
<i>TEMA 1.3: Opciones estratégicas preliminares para el Programa Técnico</i>	19
<i>TEMA 1.4: Asociaciones externas específicas</i>	23
<i>TEMA 1.5: Cooperación técnica a nivel nacional y regional</i>	25
<b>C. ÁMBITO 2 – INVERTIR EN LA GOBERNANZA</b>	26
<b>D. ÁMBITO 3: CAMBIO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y REFORMA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN</b>	28
<b>E. ÁMBITO 4 - LLEVAR A CABO UNA REESTRUCTURACIÓN QUE AUMENTE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA TANTO EN LA SEDE COMO SOBRE EL TERRENO</b>	31
<b>F. ANTECEDENTES Y ALCANCE</b>	33
<b>G. PRINCIPIOS RECTORES DE LAS REFORMAS</b>	33
<b>H. ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	34
<i>Características principales de la estructura actual en la Sede</i>	34
<i>Una estructura renovada en las oficinas externas</i>	35
<i>La puesta en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC)</i>	35
<b>I. RACIONALIZACIÓN DEL CONTENIDO PROGRAMÁTICO DEL PTP</b>	36
<b>J. RESUMEN DE LOS AHORROS Y BENEFICIOS DERIVADOS DE LAS REFORMAS</b>	36
<b>SIGLAS</b>	41

## I. Prefacio

La Secretaría inició sus actividades internas para examinar el proyecto de informe y el informe final de la EEI en junio de 2007, con el objetivo de facilitar el examen de las recomendaciones en toda la Organización y completar una respuesta institucional “en principio” de la Administración. Tales actividades incluyeron, a nivel práctico, el establecimiento de un equipo constituido por funcionarios de categoría superior de cada departamento de la Sede, y la elaboración de disposiciones para las consultas con las oficinas descentralizadas.

Las consultas internas se emprendieron con el examen del borrador de trabajo del informe de la EEI en agosto de 2007. En agosto y septiembre el Director General presidió varias reuniones del Consejo de Dirección (SMM) así como de la Junta Consultiva de Programas y Políticas (PPAB), y se celebraron otras reuniones con el personal de la Sede a todos los niveles así como videoconferencias con las oficinas descentralizadas, para examinar los diversos aspectos tratados en el proyecto de informe. A principios de septiembre se celebraron también consultas directas entre algunos miembros del Equipo Central de Evaluación y los departamentos mediante una serie de reuniones abiertas a todo el personal, seguidas de coloquios entre algunos miembros del Equipo Central de Evaluación y el SMM. Los órganos del personal de Servicios Generales, profesionales y personal de campo de la FAO examinaron también el proyecto de informe y asistieron a una reunión de la PPAB en agosto, pero expresaron el deseo de recibir el informe final antes de finalizar sus observaciones a la Administración.

La Secretaría acogió con satisfacción la oportunidad de aportar correcciones y aclaraciones concretas a la EEI durante su examen del proyecto de informe en agosto y septiembre de 2007. Concuera con la opinión expresada por el jefe del equipo de la EEI de que el informe final se ha beneficiado en gran medida de la nueva información y sugerencias proporcionadas por las delegaciones de los Miembros de la FAO y la Secretaría.

El Consejo, en su 132.º período de sesiones de junio de 2007, tomó nota de que el Director General se vería obligado a trabajar en condiciones difíciles, por las limitaciones de tiempo para elaborar su “respuesta en principio” a la EEI. La Administración recibió una versión anticipada del informe final de la EEI, que contenía nueva información sobre costos indicativos y estimaciones de ahorros así como un plan de aplicación propuesto para sus recomendaciones, el 4 de octubre en vez de a mediados de septiembre, conforme se había planificado. Si bien esto ha hecho comprimir todavía más el tiempo disponible para la preparación de esta respuesta institucional, la Administración reconoce que se trata sólo del comienzo de un proceso de análisis y deliberación que proseguirá durante el siguiente bienio. La Secretaría hará todo lo posible para facilitar las decisiones de los órganos rectores respecto de la EEI.

## II. Introducción

1. Tal como lo habían concebido los órganos rectores al encargarla, la primera Evaluación Externa Independiente (EEI) de la FAO jamás realizada se ha ocupado de hacer un diagnóstico del funcionamiento institucional y de trazar el camino que habrá de seguir la FAO. La Evaluación se ha emprendido en un momento en que las propias Naciones Unidas están dedicándose a un importante examen sistemático de su trabajo y mientras están procediendo las reformas en la FAO a raíz de decisiones posteriores adoptadas por los órganos rectores en 2005-07.

2. El informe de la EEI señala que en el pasado se han emprendido muy pocos esfuerzos de tal magnitud y ambición en cualquier organización multilateral. La Administración aprecia la amplia recopilación y análisis de información realizada por la EEI, incluidas las consultas tanto con las autoridades gubernamentales como con el personal de la FAO, y abarcando la mayor parte de los aspectos de la labor de la Organización.

3. La Administración ha agradecido el reconocimiento del jefe de equipo de que la EEI ha recibido un apoyo encomiable del personal de la FAO a todos los niveles y en todos los lugares, lo que demuestra la voluntad de la Administración de la FAO y del personal de participar en una evaluación completa y abierta de las actividades, los desafíos y la necesidad de cambio de la Organización.
4. El informe de la EEI contiene 15 mensajes a título de epígrafes que se describen en el Capítulo 1, titulado "La EEI en síntesis". Contiene también 109 recomendaciones desglosadas en 330 subcomponentes prácticos, dirigidas a la Administración y los órganos rectores, y que se resumen en su *Anexo I*, titulado "Resumen de las recomendaciones por ámbitos". Su aplicación requeriría, como se indicó en el informe, un proceso gradual y secuencial durante cierto período, así como "logros rápidos" para una acción inmediata.
5. La Administración está de acuerdo con la mayoría de las recomendaciones así como con las principales conclusiones y orientaciones generales del informe. El Director General se ha comprometido a liderar un proceso de transformación, y a aplicar las medidas de seguimiento que deriven de la orientación que impartan los órganos rectores, aunque algunas recomendaciones requerirían mayor estudio y consideración, mientras que otras merecen algunos elementos de información adicionales para su examen por los Miembros.
6. La principal conclusión de la EEI está claramente formulada en el Resumen ejecutivo y también en la sección sobre los "mensajes". La Administración apoya la importancia atribuida en el informe de la EEI a: la necesidad de "**reforma con crecimiento**" a fin de contar con una FAO "adecuada para este siglo" que "habrá fijado una nueva norma de excelencia en las organizaciones multilaterales".
7. En comparación con la situación hace unos 20 años, la agricultura vuelve a figurar en la agenda mundial (véase el *Apéndice III*). Los tiempos actuales son más favorables para adoptar decisiones de largo alcance y audaces para fortalecer las instituciones multilaterales que se ocupan de la agricultura. La EEI constituye un importante hito en la historia de la FAO. El informe ofrece una oportunidad apropiada para que los Miembros tomen decisiones destinadas a forjar una Organización más estratégicamente orientada, eficaz y responsable.

### III. Observaciones generales sobre el informe

#### A. ACLARACIONES GENERALES

8. Hay muchas evaluaciones en el informe de la EEI de carácter positivo, siendo el mejor ejemplo la declaración que se hace en el párrafo 12 en el sentido de que: "*El examen confirmó que la FAO sigue generando una serie de productos y servicios que se valoran mucho y que sencillamente no hay fuentes alternativas para muchos de ellos*".
9. Por otra parte, el informe contiene una serie de observaciones y juicios críticos que son una característica normal de la labor de evaluación. En general, el análisis fundamental y las recomendaciones resultantes ofrecen una buena base para un examen objetivo de las cuestiones, los retos y las oportunidades que atañen al futuro de la Organización.
10. La EEI subraya que la Organización es en realidad la suma de sus Miembros y la Secretaría, y que la búsqueda de mejoras en la actuación de la Organización y todo "cambio cultural" consiguiente se consideran una responsabilidad compartida. Los representantes de los Miembros reunidos en los órganos rectores y consultivos y la Secretaría deberían estar dispuestos a participar en un diálogo abierto, tal como la EEI les invita a hacer. Juntos, deberían tratar de mejorar sus formas de trabajar unidos para alcanzar los fines para los que se estableció la FAO.
11. Al mismo tiempo, la Secretaría se remite naturalmente a la prerrogativa de los Miembros de responder a las numerosas propuestas potencialmente de amplio alcance sobre la gobernanza

que se formulan en el informe, en el doble sentido atribuido por el equipo de la EEI. La Administración y el personal acogerían con satisfacción la introducción de medidas que contribuyan a hacer que los procesos de gobernanza de la FAO resulten más eficaces y menos propensos a divisiones, así como cualesquiera medidas que permitan a la Organización ejercer mayor autoridad e influencia en los asuntos mundiales, en consonancia con su Constitución y mandato. Los Miembros esperarán, por tanto, poder recibir todo el apoyo necesario de la Secretaría para lograr estos objetivos.

12. El fomento de una confianza mayor entre los Estados Miembros contribuiría a crear un ambiente favorable para que los debates conduzcan al consenso necesario para el buen funcionamiento de la Organización, que se espera alcanzará el número de 192 Miembros a partir en 2008. Tal atmósfera positiva es necesaria para abordar y superar el desafío de hacer frente a las respectivas prioridades acordadas por los Estados Miembros a diferentes fases de desarrollo de la alimentación y la agricultura en relación con los servicios que se esperan de la Organización.

13. El informe ofrece amplias pruebas de que el equipo de la EEI ha tratado de encuadrar la labor y las operaciones de la FAO en una perspectiva histórica plena, con miras a tener en cuenta sus ventajas comparativas respecto de otras instituciones. Ha intentado también obtener una evaluación actualizada de las diversas expectativas de sus constituyentes, en particular las de sus Miembros. Las propuestas de la EEI no han estado condicionadas por las limitaciones presupuestarias que han frenado la aplicación de nuevas iniciativas por la Administración. El enfoque formativo y prospectivo adoptado por el equipo debería facilitar el debate entre las partes interesadas.

14. El Director General desea reiterar que acoge con agrado la mayor parte de las propuestas del informe y que adoptaría medidas rápidas sobre las propuestas que se resumen a continuación, que corresponden esencialmente al ámbito de las atribuciones que le han otorgado los Miembros. Fuera de estas primeras medidas, la Administración está comprometida a aplicar cualesquiera decisiones que adopten los Miembros como consecuencia del informe de la EEI. Está convencido de que la EEI podría desempeñar una función catalizadora que conduzca a emprender nuevos cambios en la Organización y a mejorar la percepción del personal respecto de sus perspectivas de carrera.

La FAO cuenta con una historia de organización que se reforma. Por ejemplo, en el bienio 1994-95, la Administración inició, con la aprobación de los órganos rectores, una reforma general teniendo en cuenta las prioridades, los programas, la estructura y la descentralización. La Administración emprendió otro importante programa de reformas tras el retiro de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación en la Fundación Greentree en octubre de 2004, que dio lugar a importantes cambios aprobados por la Conferencia en noviembre de 2005 y el Consejo en noviembre de 2006 y junio de 2007, y que se resumen en *Apéndice II*.

Se ha reconocido, sin embargo, que estas iniciativas no se pudieron profundizar como se deseaba, debido a una disminución nominal de 23,1 millones de USD en el presupuesto ordinario de 1996-97, a la que siguieron nuevas reducciones en términos reales en años posteriores, en particular desde 2004-05, en consonancia con la política de crecimiento nominal cero aplicada por algunos Miembros a los organismos especializados de las Naciones Unidas.

Entre los principales cambios internos introducidos desde 1994 cabe señalar los siguientes: la reducción sustancial del número y el costo del personal permanente y temporero y la aplicación de ahorros por eficiencia – de hecho, las medidas de eficiencia aplicadas en 2007 están produciendo ahorros por un valor total de 160 millones de USD por bienio; las reestructuraciones sucesivas en la Sede y una mayor descentralización; los nuevos enfoques destinados a reforzar la cooperación con los países en desarrollo y entre ellos, incluida la asistencia técnica y la creación

de capacidad mediante acuerdos de cooperación Sur-Sur; el mejoramiento de la cooperación con las instituciones financieras así como con las organizaciones de las Naciones Unidas que tienen su sede en Roma; el fortalecimiento de los sistemas de información, tecnología de la comunicación y difusión de conocimientos; los cambios en la gestión y supervisión financieras; y las medidas adoptadas para mejorar el ambiente de trabajo y las instalaciones físicas de la FAO. Se han realizado también cambios importantes en los programas de la FAO y en sus servicios técnicos a los Miembros, tales como el establecimiento del Sistema de prevención de emergencia de plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas; el fortalecimiento de la capacidad de respuesta en situación de emergencia; la asignación de mayor importancia al asesoramiento previo sobre las políticas y actividades más pertinentes en los países, en asociación con otros interesados y mediante la utilización eficaz del PCT; los progresos importantes realizados en la aplicación de instrumentos normativos como: el Código de Conducta para la Pesca Responsable, la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura, los procedimientos de consentimiento informado *be-para* regular el comercio de plaguicidas peligrosos y elaboración ulterior de normas y directrices alimentarias. Puede encontrarse información más detallada sobre estos y otros cambios en el sitio de la FAO en Internet en la dirección [www.fao.org/reform](http://www.fao.org/reform).

## **B. OBSERVACIONES SOBRE LOS MENSAJES FORMULADOS EN EL CAPÍTULO 1**

15. El equipo de la EEI “da el tono” para su informe anticipando las recomendaciones detalladas y los capítulos sustantivos en que se basan, con 15 mensajes generales que se exponen en el Capítulo 1. Hubo una reacción positiva en el ámbito de la Secretaría a estos mensajes, como se pudo comprobar durante el proceso de consulta con el personal tanto de la Sede como de las oficinas descentralizadas.

### *Reforma con crecimiento*

16. El informe de la EEI invita de modo inequívoco a los Miembros a poner fin a un período debilitador de estancamiento de los recursos y, en particular, a las reducciones efectivas en los presupuestos del Programa Ordinario. La necesidad de reforma con crecimiento es un tema recurrente en el Capítulo 1, que figura de forma destacada como primer mensaje en el párrafo 8, y que viene reforzado ulteriormente al hacer de ella la conclusión central.

17. Por lo que respecta al mensaje 6 sobre opciones estratégicas, ha sido difícil crear consenso entre los Estados Miembros ante una situación de disminución del presupuesto. Estas dificultades quedaron ilustradas en la presentación al Comité del Programa en mayo de 2004 de la lista de entidades programáticas para orientación prioritaria, que resultó inconcluyente. En un entorno de crecimiento, debería ser posible asegurar la reprogramación y el establecimiento de prioridades por consenso, y lograr una solución mejor que la fusión de entidades programáticas de 261 a 186, ya realizada en el marco de las propuestas de reforma durante 2005-07.

18. En el mensaje 15 se destacan las limitaciones de las actividades de la FAO que derivan de una base de recursos relativamente modesta, en comparación con otras instituciones o entidades nacionales. El público en general y los medios de comunicación no entienden bien esto, y a veces ni siquiera las propias autoridades nacionales, por lo que esta señalación de la EEI es particularmente pertinente. Las considerables reducciones aplicadas a las consignaciones presupuestarias efectivas de la FAO han estimulado la innovación por parte de la FAO. El informe de la EEI reconoce, sin embargo, que todo tiene sus límites y ahora la Organización se

enfrenta con dificultades para mantener el nivel de servicios que puede proporcionar a los Miembros<sup>1</sup>.

19. Se han observado tendencias divergentes entre el presupuesto ordinario y los fondos fiduciarios, especialmente en los períodos recientes. En 2006-07, el presupuesto ordinario se fijó en 765,7 millones de USD, mientras que los fondos fiduciarios movilizados por la Organización han superado ya los 1000 millones de USD (es decir, 550 millones de USD en 2006 y ya unos 500 millones de USD en 2007). El aumento de las contribuciones voluntarias ilustra la confianza que los donantes tienen en la Organización, pero la carencia de fondos del Programa Ordinario hace difícil construir capacidades sostenibles.

20. La disminución del presupuesto ordinario de la FAO, junto con el cese del PNUD en el desempeño de su función original de principal mecanismo de financiación para la cooperación técnica en el sistema de las Naciones Unidas (en la FAO, la proporción del PNUD respecto de todas las contribuciones extrapresupuestarias – incluidas las de emergencia – pasó del 31,3 % en 1994-95 al 2,5 % en 2004-05), obligó a la Organización a un recorte de 1 686 funcionarios de su personal entre 1994 y 2005. Este fue sin duda un factor importante que afectó a la moral del personal en vista de la percepción de precariedad de su situación. La presentación del presupuesto integrado, que abre la posibilidad de buscar contribuciones voluntarias en apoyo del Programa Ordinario, podría facilitar los debates de los Miembros sobre esta cuestión. Este enfoque podría permitir también a la Organización asegurar la coherencia entre las decisiones de los Estados Miembros que comportan costos financieros para la Organización y los medios puestos a disposición de la Administración para abordarlos.

21. Las buenas prácticas de gestión financiera requieren disponer también de mecanismos de protección debidamente financiados como el Fondo de Operaciones y la Cuenta Especial de Reserva para hacer frente, entre otras cosas, a la gestión del flujo de efectivo y a las oscilaciones del tipo de cambio.

#### *Las bases para la renovación*

22. El mensaje 3 (“*Si la FAO desapareciera mañana, habría que reinventarla*”) se acoge con agrado, ya que indica el amplio consenso internacional respecto de que la FAO sigue siendo importante con productos y servicios que son altamente valorados. Se ofrece una base sólida sobre la cual el Director General y los Miembros pueden trabajar juntos para mejorar la gobernanza y la eficiencia y eficacia del trabajo de la FAO (mensajes 2, 4 y 10).

23. En el mensaje 12 se hacen observaciones sobre la disposición dentro de la FAO para el cambio. Por su parte, el Director General asegura una vez más su pleno compromiso a aplicar cualesquiera cambios, por muy vasto que pueda ser su alcance, que puedan decidir los Miembros. Para ello, necesitará obviamente el apoyo del personal y tratará de llegar a ellos, independientemente del nivel jerárquico al que se encuentren, en particular alimentando y estimulando la iniciativa y el buen rendimiento. La EEI subraya la condición previa de que se faciliten recursos suficientes, señala las limitaciones inherentes al sistema de las Naciones Unidas respecto de las prácticas de gestión de los recursos humanos y subraya la necesidad de establecer plazos realistas.

24. Varios de los mensajes concuerdan ampliamente con los principios de las reformas recientemente aprobadas por los órganos rectores, por ejemplo, el mensaje 7 relativo a una organización más flexible y el mensaje 8 sobre la función de la FAO como organización

---

<sup>1</sup> La EEI ha recordado que desde 1994-95, el presupuesto ordinario ha disminuido en términos reales en un 19,4 % hasta 2004-05. Aumentó en términos de dólares nominales en 76 millones de USD de 1994-95 a 2004-05, es decir, de 673,1 millones de USD a 749,1 millones de USD. En el mismo período, el total de recursos del Programa Ordinario y de recursos extrapresupuestarios disponibles para la Organización, disminuyó en términos reales en un 21 % (el 31 % si se excluyen los fondos extrapresupuestarios para situaciones de emergencia). El presupuesto ordinario aprobado en 2006-07 es de 765,7 millones de USD, lo que determinó una disminución efectiva del 22 % durante el período.

portadora de saberes, centrando la atención en las necesidades de creación de capacidad en los países. Por lo tanto, el resultado de la EEI puede contribuir a acelerar el impulso y conducir incluso a unos esfuerzos más centrados en estos sectores.

25. Sobre la función de la FAO como organización portadora de saberes, el mensaje 8 subraya acertadamente su papel de facilitador para la adquisición de conocimientos y de protagonista activo en los sectores en que dispone de ventajas comparativas, destacando también la función promotora de la FAO en difundir mensajes de políticas técnicas y ayudar a impulsar un programa de política mundial e institucional. La Administración considera la labor de promoción coherente con las expectativas de los fundadores de la Organización y esencial en un mundo altamente competitivo, en particular con los programas encaminados a atraer la atención y el apoyo del público en general y de los dirigentes políticos.

26. El espíritu de algunos mensajes es de instar a una acción más decidida: es decir, tratando de lograr ahorros por eficiencia (mensaje 13), simplificando ulteriormente los procedimientos y sistemas administrativos y logrando un adecuado equilibrio en el desempeño de las responsabilidades respecto de las realizaciones fiduciarias y programáticas (mensajes 7 y 11). La Administración apoya el examen sistémico propuesto que abarque todos los aspectos de los sistemas financieros y administrativos. Se acepta también la insistencia que se hace en el mismo mensaje 7 sobre la necesidad de disponer de instrumentos apropiados e impartir la capacitación necesaria para lograr la delegación de autoridad y la habilitación.

27. Los mensajes 5 y 9 contienen consideraciones importantes sobre las futuras prioridades de la Organización. Estos merecerán su examen atento por los Miembros. Se señala que en el informe de la EEI se aborda el establecimiento de prioridades en varias otras secciones, por ejemplo en la Figura 1.4, después del párrafo 63, y en el Capítulo 3, dedicado a la labor técnica de la FAO.

28. Por lo que respecta al mensaje 5, debería subrayarse que el mundo se enfrenta con la dura realidad de tener que alimentar a un 50 % más de personas para 2050 – lo que equivale casi a todo el aumento demográfico que tendrá lugar en los países en desarrollo. Esto se habrá de lograr con dietas que implican la probable duplicación del consumo de carne, mientras por otra parte aumentará probablemente con gran rapidez la competencia por la utilización de la tierra en el sector de los combustibles biológicos. Al mismo tiempo, los países deberán asegurar el mantenimiento y la gestión de los servicios del ecosistema y lograr los objetivos de reducción de la pobreza. En general, deberán producir el doble de cultivos, la mayor parte de los cuales utilizando los mismos recursos de tierras y aguas de que disponen actualmente. Será necesario, pues, realizar difíciles opciones de políticas a nivel nacional. La FAO debería facilitar el acceso a los conocimientos técnicos apropiados, sensibilizando al mismo tiempo a los interesados sobre las consecuencias de las tecnologías para los marcos de políticas. Es necesario lograr el equilibrio apropiado entre los aspectos relativos a la producción y las cuestiones técnicas y normativas más amplias.

29. Se debería prestar especial atención al sector de la creación de capacidad relacionada con la producción de cultivos y la necesidad de asegurar un entorno propicio. Es necesario examinar más a fondo el argumento aducido en el informe de que la labor normativa sobre la producción de cultivos debería centrarse exclusivamente en la nutrición de las plantas y en la horticultura urbana y periurbana en pequeña escala. Para que la función de la FAO de gestor de conocimientos sea eficaz y pueda ayudar a los países y la comunidad mundial a tomar decisiones fundamentadas, es necesario que facilite el acceso a los conocimientos técnicos y la experiencia en materia de políticas sobre una amplia variedad de temas. Una vez más, debería limitarse la atención a los sectores en que la Organización ha demostrado disponer de ventajas comparativas, teniendo en cuenta las fuentes alternativas de suministro señaladas en el informe.

30. Dado que los alimentos y la producción agrícola por sí solos no garantizan una reducción sostenible del problema del hambre, la FAO reconoce la necesidad de atribuir una importancia



estratégica al fomento del desarrollo rural y agrícola a lo largo de toda la cadena alimentaria. Esto significa prestar mayor atención a un marco de políticas más amplio que respalde las múltiples estrategias y vías adoptadas por los hogares rurales para mejorar sus medios de vida y salir de la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria y el mejoramiento de la nutrición. El marco normativo debe abordar la producción, el empleo, los medios de vida y la generación de ingresos en forma integral. La FAO es un protagonista reconocido en sectores como la generación de ingresos en zonas rurales y en el análisis de las actividades preliminares y complementarias de la agricultura primaria. Tales actividades se integrarán también con el empleo y las políticas y estrategias orientadas a los pequeños productores.

### **C. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE ACCIÓN INMEDIATA Y UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO**

31. Una recomendación importante (1.1) es la formulación de un plan de acción inmediata (PAI) a fin de concretar las ideas y medidas presentadas en el informe. Se apoya plenamente esta recomendación, ya que sus resultados deben conciliarse también con el presupuesto bienal aprobado y otras decisiones de carácter financiero que deberá adoptar la Conferencia.

32. La preparación de este PAI será una tarea difícil, puesto que, a reserva de las decisiones que adopte la Conferencia en noviembre de 2007, habrá que incorporar 109 recomendaciones y unos 330 subcomponentes prácticos, cuyas consecuencias se tendrán que examinar luego en detalle. Entretanto, se iniciarían enseguida algunas actividades que el equipo de la EEI ha agrupado bajo la expresión "*logros rápidos*" atendiendo las recomendaciones específicas cuando éstas incumben a la responsabilidad de la Administración.

33. En el Capítulo 1 y el Anexo 1 a su informe, la EEI expone los conceptos de principales actores involucrados (es decir, los órganos rectores, la Administración o ambos), posibles plazos, consecuencias de costos provisionales totales y el grado de complejidad (utilizando el concepto de índice de "intensidad") de sus recomendaciones. En el PAI, será necesario examinar en detalle las consecuencias respecto de los costos, a fin de evaluar su exactitud y la viabilidad de las actividades propuestas. Será necesario revisar los aspectos operacionales de importancia decisiva, a la luz de los conocimientos institucionales de la Secretaría y de las aportaciones de los Miembros.

34. Otra cuestión práctica que afecta a la aplicación, y por lo tanto a la formulación del PAI, es la interdependencia entre las recomendaciones y los componentes prácticos que también será necesario aclarar, de forma que pueda determinarse un escalonamiento apropiado según convenga.

35. Con arreglo a la Recomendación 1.2, el PAI deberá ser elaborado por un grupo de trabajo integrado por representantes de los Miembros y de la Administración y aprobado por los órganos rectores en el momento oportuno. Otro grupo de trabajo habrá de ocuparse de la reforma de la gobernanza. La Administración aprueba el principio de titularidad conjunta de PAI así como la lógica de la recomendación de convocar un período extraordinario de sesiones de la Conferencia a finales de 2008 para establecer una guía práctica de aplicación, incluido el examen más detallado de las consecuencias presupuestarias.

36. Los futuros debates sobre las prioridades sustantivas estarían bien respaldados por la propuesta de adopción de un nuevo marco estratégico por los órganos rectores. Este nuevo marco estratégico, junto con un plan de aplicación bien formulado, contribuiría también en gran medida a generar un fuerte sentido de titularidad en los Miembros y la Secretaría. La Administración concuerda con la recomendación de la EEI de que este nuevo marco estratégico deberá estipular los medios necesarios para lograr los fines.

37. El actual Marco Estratégico (aprobado por la Conferencia en noviembre de 1999) requirió un largo período de gestación, con intensas consultas internas y externas para asegurar la

máxima participación. Se prevé que se empleará menos tiempo para preparar el nuevo, y se señala que en el informe se recomienda que se presente solamente un esbozo en el período extraordinario de sesiones de la Conferencia, en el segundo semestre de 2008. Dentro de este apretado calendario, será importante fomentar el entendimiento mutuo y entre los Miembros sobre lo que es más importante y lo que tal vez es menos importante, tanto entre los Miembros como entre los Miembros y la Secretaría. La Secretaría está decidida a desempeñar plenamente su función en este proceso delicado.

El Consejo y la Conferencia estudiarán sin duda el costo indicativo de las recomendaciones de la EEI, tanto de carácter recurrente como no recurrente.

El Consejo y la Conferencia también tendrán ante sí las propuestas que formule el Director General en el PTP para 2008-09 en relación con un presupuesto de mantenimiento. El documento del PTP deja en claro que no pudieron tenerse en cuenta las posibles consecuencias financieras de la aplicación de las recomendaciones de la EEI en el momento en que se terminó de redactar en julio de 2007.

En su sección sobre la “el camino por recorrer”, en el informe de la EEI se sugiere a los Miembros un posible curso de acción en la Conferencia de noviembre de 2007 respecto de la Resolución sobre las consignaciones presupuestarias para el próximo bienio.

La EEI destaca el carácter de fortalecimiento mutuo de las propuestas de reforma y de aumento de los recursos en términos reales. En otras palabras, la voluntad de cambio por las partes interesadas y la necesidad de apoyar el cambio con suficientes recursos deben ir de la mano para poder respaldar el PAI. Por último, las autoridades competentes de los distintos países deberán decidir sobre qué tipo de inversión debería hacer su país como miembro de la FAO, teniendo en cuenta el requisito de actuación práctica en los sectores estipulados en su mandato y las diversas expectativas respecto de sus servicios.

Como es probable que los costos sean superiores a los recursos disponibles en el marco del presupuesto ordinario en los futuros bienios, incluso en las hipótesis más optimistas, la Conferencia tal vez considere oportuno solicitar apoyo financiero extrapresupuestario para las nuevas reformas que se emprendan a raíz de la EEI y especificar las modalidades y el calendario a tal propósito.

#### **IV. Observaciones acerca de las recomendaciones y esferas para acción temprana**

38. En esta sección se proporcionan las observaciones de la Administración acerca de muchas recomendaciones que le son dirigidas en el informe a título individual, o conjuntamente con los Órganos Rectores, en cada uno de los ámbitos. En el *Apéndice I* se proporcionan más detalles.

39. Además, para cada uno de los ámbitos, se enumeran en recuadros las áreas en las que el Director General, en ejercicio de su autoridad, tiene la intención de emprender acciones tempranas. Algunas de las medidas tendrán repercusiones en lo que respecta a los recursos, ya que requerirán costos puntuales que no se habían previsto en el presupuesto de mantenimiento presentado en el PTP para 2008-09. Éstos están en consonancia con los costos indicativos señalados en el Informe de la EEI, y su aplicación debería supeditarse a la disponibilidad de los recursos necesarios.

##### *Recomendaciones generales / Plan de acción inmediata*

40. Como se ha señalado anteriormente, la Administración acoge con satisfacción la recomendación de formular un plan de acción inmediata (PAI) a tres o cuatro años. Los Órganos

Rectores y la Administración, conjuntamente, serán propietarios y coordinadores del PAI, sujeto a la decisión de la Conferencia de 2007. Se recomienda la elaboración de un plan de comunicación, como parte integral del PAI, a fin de que los Miembros, los funcionarios de la FAO y los socios principales estén informados continuamente de los progresos. La Administración apoya la creación de un grupo de trabajo conjunto del que formen parte los Miembros y la Administración y cuya misión sea desarrollar el PAI. Asimismo, la Administración apoya la convocatoria de un período de sesiones extraordinario de la Conferencia durante la segunda mitad de 2008 en el que se aprobará y pondrá en marcha el PAI.

*Ámbito 1: Reavivar una visión de la FAO mediante una nueva estrategia*

41. El Ámbito 1 versa sobre la necesidad de que se cree un nuevo marco estratégico en el que se definan las orientaciones de la Organización hasta, al menos, 2015. Se sugiere que se destaquen la promoción integrada y dirigida, las tareas normativas y la cooperación técnica como temas prioritarios del marco estratégico, el cual debería tener un ciclo de vida de al menos seis años. La Administración concuerda en que los tres objetivos de los Estados Miembros (superar el hambre y la malnutrición, la contribución de la agricultura al desarrollo económico y social y la gestión sostenible de los recursos naturales básicos para la alimentación y la agricultura) deberían sustentar la jerarquía del marco lógico a fin de realizar un análisis basado en los medios y los fines de la FAO.

42. Asimismo, la Administración apoya el inicio de la elaboración de las “estrategias de componentes” y tomará medidas inmediatas al respecto, siempre que sea posible, a fin de aumentar el impacto del trabajo de la FAO en ciertas esferas fundamentales, como la movilización de recursos, la cooperación con socios clave como las ONG y el sector privado, la gestión del conocimiento, la promoción y la comunicación y el fomento de la capacidad. La Administración observa con cierta satisfacción que –contrariamente a las primeras impresiones– hoy en día se considera que, en general, la FAO es un socio bien dispuesto (mensaje 14). La Administración apoya las recomendaciones de la EEI en lo que respecta al fortalecimiento de las relaciones con socios externos seleccionados, dirigidas a multiplicar la ventaja comparativa de la FAO, y algunos elementos de dichas recomendaciones serán establecidos como metas con miras a tomar medidas rápidamente.

43. Uno de los elementos principales del Ámbito 1 son las 24 recomendaciones acerca de las alternativas estratégicas preliminares para los programas técnicos. La Administración apoya la idea de disponer de más elementos estratégicos efectivos que guíen las orientaciones y los programas futuros de la FAO, así como una elección más decidida de las prioridades. Éstas deberán ser objeto de debate y acuerdo por parte de los Miembros, sobre la base del trabajo analítico y el asesoramiento que podrán solicitar a la Secretaría.

44. La opinión de la Administración sobre seis recomendaciones es la siguiente:

- a) La Administración elaborará y promulgará una nueva estrategia que guíe la función que ejerce la Organización mediante su apoyo a los países en desarrollo a determinar sus propias prioridades, enfoques y planes de inversión, incluido en lo que respecta a los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP). Asimismo, modificará los acuerdos con las instituciones financieras internacionales (IFI) a fin de reflejar la nueva estrategia y buscar el apoyo extrapresupuestario a largo plazo, con el objetivo de complementar los recursos del Presupuesto Ordinario con los que el Centro de Inversiones proporcionará asistencia directa a los países. También se reforzarán las relaciones entre los países, las IFI y otros donantes a fin de lograr mejores estrategias de inversión y los paquetes de políticas relacionados.
- b) La Administración proporcionará la información necesaria para que los Órganos Rectores tomen una decisión acerca del establecimiento de un programa sólido que se ocupe de la producción de cultivos, y para garantizar mayores sinergias entre las

- unidades que tratan las cuestiones de los cultivos y los pastizales, por una parte, y las semillas y la nutrición vegetal, por otra.
- c) En lo que respecta al trabajo en materia de nutrición, la Administración preparará una evaluación sistemática y diferenciada de las necesidades de apoyo político en materia económica, alimentaria y nutricional de los países en desarrollo, a fin de extender las asociaciones y mejorar la división de las tareas en todos los aspectos del trabajo en materia de políticas, incluido con el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IIPA) y con organizaciones internacionales de productos básicos.
  - d) La Administración está de acuerdo en centrarse en el fomento de la capacidad para la transferencia de tecnología y en facilitar el acceso al conocimiento en materia de tecnologías de producción.
  - e) La Administración se propone examinar las condiciones en las que se podría continuar más eficazmente el trabajo conjunto con el OIEA, en particular en materia de fomento de la capacidad en beneficio de los países en desarrollo.
  - f) En cuanto al agua y la irrigación, la Administración reconoce la necesidad de que se elabore un enfoque estratégico a largo plazo orientado hacia políticas integradas que reúnan la ingeniería, la tenencia de la tierra, la gestión económica y la legislación, en línea con las opciones políticas y en materia de legislación de los Estados Miembros.

45. En lo que respecta a la “Cooperación técnica a nivel nacional y regional”, la Administración reconoce que, en el marco de asistencia técnica y del Programa de Cooperación Técnica basado en la demanda, existe la necesidad de concentrar los esfuerzos en los países que han mostrado el compromiso de dar prioridad a la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria, especialmente en los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA), los países menos adelantados (PMA) y otros países a los que las Naciones Unidas prestan una atención especial (pequeños Estados insulares en desarrollo (SIDS), países interiores, etc.). La Administración concuerda con la idea de crear asociaciones en el contexto de los temas prioritarios de actuación con países en desarrollo seleccionados y donantes a fin de prestar especial atención al progreso que se produzca en ámbitos determinados. Se les concederá prioridad a los PMA de África y a otros países a los que las Naciones Unidas conceden una particular atención, especialmente en lo que concierne a la superación del hambre y la malnutrición y al fomento del crecimiento económico y la creación de empleo. Dichas tareas coincidirán, por lo general, con los Marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) acordados con los gobiernos, deberán integrarse de manera plena en las actividades experimentales “Unidos en la acción” y deberán alinearse en la medida de lo posible con las prioridades del sistema de las Naciones Unidas indicadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

46. Asimismo, la Administración está de acuerdo con la necesidad de descentralizar el proceso de aprobación de los proyectos de PCT: los proyectos nacionales deben ser aprobados por el Representante de la FAO; los proyectos de ámbito subregional deben ser aprobados por el jefe de la oficina subregional; los proyectos regionales, por el Subdirector General regional; los proyectos de escala mundial y aquéllos relacionados con emergencias, por el Subdirector General responsable de la cooperación técnica en consulta con los subdirectores generales técnicos de la Sede, reservando ciertos fondos que garanticen la flexibilidad. Será necesario asegurarse, en primer lugar, de que las distintas oficinas descentralizadas tienen la capacidad de evaluar y formular proyectos que cumplan plenamente los criterios del PCT y de establecer un sistema adecuado de control tras el fin de las actividades.

***Ámbito 1 - Esferas para acción temprana***

- a) En el contexto de desarrollo del Plan de Acción Inmediata (PAI), se iniciará un proceso consultivo a fin de formular un nuevo marco estratégico inmediatamente después de la Conferencia de 2007. El marco indicará claramente las prioridades y los requisitos de los medios y los fines para hacer frente a los tres objetivos de los Estados Miembros. Al mismo tiempo, se adoptarán medidas para formular las estrategias de componentes clave destacadas en el Informe, como la movilización de recursos, el fomento de la capacidad, la promoción y la comunicación, la gestión del conocimiento, las asociaciones, la colaboración con organizaciones de la sociedad civil y ONG, la evaluación de riesgos y la planificación de las principales funciones administrativas, financieras y de recursos humanos.
- b) Al mismo tiempo, se adoptarán medidas para formular las estrategias de componentes clave destacadas en el Informe, como la movilización de recursos, el fomento de la capacidad, la promoción y la comunicación, la gestión del conocimiento, las asociaciones, la colaboración con organizaciones de la sociedad civil y ONG, la evaluación de riesgos y la planificación de las principales funciones administrativas, financieras y de recursos humanos.
- c) Asimismo, se realizarán evaluaciones estratégicas en varias esferas técnicas en las que la Organización cuenta con una ventaja comparativa, pero en las que podrían ser necesarias algunas modificaciones programáticas, como el apoyo a la inversión, el apoyo a situaciones de emergencia, la estadística, la pesca y la silvicultura.
- d) Las cuestiones de género se integrarán de forma más plena en el ciclo del programa de la Organización. Se dará prioridad a las cuestiones de género en 2008 mediante una financiación centralizada que catalice el trabajo interdisciplinario y, en el próximo período de sesiones de la Conferencia, se estudiará un nuevo Plan de Acción sobre cuestiones de género.
- e) Avanzará el trabajo en áreas técnicas prioritarias, en particular en las esferas de la biodiversidad, las plagas vegetales y la gestión de las situaciones de emergencias derivadas de las enfermedades transfronterizas de los animales, la reducción y la adaptación al cambio climático y la bioenergía.
- f) En lo que respecta a los sistemas de información y las publicaciones, se realizarán mayores esfuerzos para proporcionar más copias impresas de las publicaciones a los PMA. Se desarrollará un mecanismo para determinar un presupuesto para cada idioma y determinar las repercusiones sobre la distribución de los fondos. Los recursos necesarios para mejorar las herramientas, las normas y los métodos en apoyo de los sistemas de información de la FAO y su gobernanza se cuantificarán en 2008.
- g) Se reforzará la colaboración con socios estratégicos en las actividades principales, en particular con las organizaciones con sede en Roma (comunicación y promoción conjuntas y servicios comunes), el GCIAI (intercambio de conocimientos y transferencia) y ONUDI (apoyo institucional para el desarrollo de la agricultura), a fin de multiplicar la ventaja comparativa de la FAO.
- h) La cooperación técnica en los planos nacional, subregional y regional se mejorará mediante la creación de equipos multidisciplinarios subregionales y la asignación de facultades a los jefes de las oficinas descentralizadas.
- i) Se descentralizará la aprobación del PCT una vez que esté garantizada la capacidad de dichas oficinas para evaluar y formular los proyectos del PCT y se ponga en marcha un sistema de control tras la finalización de las actividades.

***Ámbito 2: Invertir en gobernanza***

47. La EEI concede una gran importancia a la mejora de la gobernanza, que es vista como base fundamental para toda reforma adicional de la Organización. Ésta es la razón del considerable número de recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con la gobernanza, los antecedentes de la mayoría de las cuales se detallan en el Capítulo 4, si bien algunos aspectos se abordan también en el Capítulo 5 (*La FAO en el sistema multilateral - Asociaciones*) y en el Capítulo 7 (*Ciclo del Programa de la FAO*). En la sección “El camino por recorrer” se prevé un canal separado para el debate entre los Miembros en materia de reforma de la gobernanza.

48. El primer tema del Ámbito 2 hace referencia a la función de creación de confianza y supervisión de la gobernanza. La Secretaría apoya el objetivo de permitir a los Órganos Rectores ejercer la función de supervisión de forma independiente, cuestión a la que está íntimamente vinculada la elección del Director General por parte de la Conferencia de la FAO, así como las normas que rigen su elección. En 2003, se redujo la duración del mandato y el número máximo de mandatos se vio limitado a dos.
49. En el plano general, en lo que respecta a la Conferencia en sí, la Secretaría apoya la idea de que es necesario fomentar una amplia participación y, a medida que avanza el programa de la Conferencia, estudiar la posibilidad de facilitar un foro mundial paralelo o foros para grupos de interés no gubernamentales. En un nivel más detallado, y como forma de apoyar la capacidad de supervisión de la Conferencia, la Secretaría se ha comprometido a preparar un marco de gestión de riesgos que abarque a toda la Organización, así como a estudiar la experiencia del sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, con miras a crear un Comité de Ética eficaz cuyo mandato sea examinar de manera independiente toda cuestión ética que le sea propuesta, incluso las resultantes de las auditorías internas. La Secretaría también se ha comprometido a llevar a cabo una revisión por parte de expertos externos homólogos de la realización de la Auditoría Interna de la FAO al menos una vez cada cinco años.
50. En relación con los procedimientos de gobernanza, la Secretaría agradece la propuesta de la EEI de establecer un marco que haga posible el control periódico de la eficacia de la estructura de la gobernanza y el suministro de información, a través de seminarios y reuniones informativas, a fin de promover la transparencia y el conocimiento. Asimismo, sería positivo que los Miembros dispusieran de información de primera mano acerca de las actividades de la FAO sobre el terreno.
51. La Secretaría concuerda en que es necesario contar con una estructura de gobierno equilibrada en la que los Órganos Rectores dispongan de poderes efectivos y de líneas de responsabilidad claramente definidas para las funciones de liderazgo y gestión. No obstante, la EEI propone también importantes medidas en relación con el Presidente Independiente del Consejo, entre las que se incluye la prestación de apoyo por parte de la secretaría y el presupuesto correspondiente. La Administración debe llamar la atención sobre el hecho de que esto puede crear un riesgo de dualidad en el liderazgo o de duplicación del trabajo.
52. La Administración considera que la mejora de la función de mediación que ejerce el Presidente Independiente del Consejo, en particular antes de que las decisiones se sometan a los Órganos Rectores, constituiría una contribución positiva.
53. En cuanto a las conferencias regionales, la Secretaría apoya la propuesta de que las oficinas regionales elaboren programas concretos, en consulta con los gobiernos, que se centren en las principales cuestiones regionales.
54. Esta arquitectura del sistema de gobierno también trata de garantizar que las funciones desempeñadas por los Órganos Rectores establecidos y por los diversos actores permitan a la Organización lograr sus objetivos mundiales. La Secretaría concuerda con la EEI en la necesidad de, entre todas las cuestiones que se plantean en el ámbito internacional, dar prioridad a aquellos ámbitos en los que la FAO debería ejercer una función proactiva en aras del logro de un consenso mundial y que, en algunos casos, la FAO debería tomar la iniciativa de manera rápida, siendo consciente de que ciertas partes de la discusión pueden convertirse en prerrogativa de las demás. La Organización también examinaría, en el ámbito de la circunscripción de la FAO, los acuerdos internacionales que se estén elaborando en otros lugares, con el fin de poder ejercer su influencia en los foros en los que se toman las decisiones.

***Ámbito 2 - Esferas para acción temprana***

- a) La Oficina del Inspector General (AUD) se encargará de proporcionar orientaciones en materia de gestión para el desarrollo sistemático de un “Marco institucional de gestión de riesgos” en la FAO en 2008.
- b) Se permitirá el acceso directo del Inspector General al Comité de Finanzas y, cada cinco años, se realizará una revisión del funcionamiento de la AUD por parte de homólogos externos.
- c) La Organización dedicará el 1 % obligatorio de cada proyecto extrapresupuestario a tareas de evaluación.
- d) Se establecerá un calendario anual de seminarios interactivos informales y/o reuniones temáticas sobre cuestiones fundamentales de gran interés para los Miembros y se organizarán las reuniones de los Representantes Permanentes de FAO siguiendo el patrón con el que se han celebrado en 2007.

***Ámbito 3: Cambio de la cultura institucional y reforma de los sistemas de administración y gestión***

55. Como indica su título, en este ámbito se propone un enfoque doble: generar un cambio importante de la cultura institucional y participar en las futuras reformas de los sistemas administrativos y de gestión, y de los procedimientos. El análisis de apoyo figura en las secciones del informe dedicadas a estas dos dimensiones clave: la primera parte del Capítulo 6, titulado “*Cultura organizativa de la FAO*”, y el Capítulo 8 “*Administración, recursos humanos y finanzas*”.

56. La Administración concuerda con la inmensa mayoría de las recomendaciones relacionadas con las áreas de gestión y administración, recursos humanos, apoyo a los cambios estructurales, eficiencia administrativa, finanzas y cultura de la Organización, incluidas todas ellas en el Ámbito 3. La Administración dará la máxima prioridad a la aplicación de la Recomendación 8.1 a fin de realizar, con ayuda externa, una revisión completa y minuciosa de la Administración. El resultado de dicha revisión influirá y orientará muchas otras actividades que se realicen en este ámbito. La Administración apoya que se resalte la importancia de que los recursos humanos se deben gestionar de una manera más eficiente e innovadora a fin de atraer y formar a trabajadores de alta calidad y capacitar y motivar al personal. Entre dichas prácticas de gestión se cuentan la mejora de los procedimientos de contratación, el aumento de la delegación, la mejora de la formación del personal y los sistemas de gestión del desempeño, así como la introducción de incentivos por desempeño. Se aceptan, asimismo, ciertas recomendaciones de medidas temporales que ayuden a simplificar y racionalizar los procesos administrativos, ya que se admite que la revisión completa y exhaustiva tardará cierto tiempo en completarse.

57. La Administración, reconociendo la importancia de la transformación de la cultura institucional de la FAO, acoge con satisfacción el conjunto de propuestas de medidas directas destinadas a catalizar un cambio de la cultura y desarrollar nuevas actitudes en el seno de la Secretaría. La Administración se ha comprometido a priorizar y aplicar éstas y otras medidas relacionadas como parte del Plan de Acción Inmediata. Las medidas destinadas a la mejora de la gestión financiera y de sistemas institucional contribuirán a abordar los principales problemas y deficiencias del marco financiero y de gestión de riesgos de la Organización, además de ofrecer la oportunidad de aprovechar plenamente la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) para seguir mejorando la eficiencia y la eficacia.

58. En espera del resultado de la revisión completa y exhaustiva, la Administración concuerda con la EEI en que es posible tomar medidas tempranas en relación con aquellas recomendaciones pertenecientes a este ámbito que corresponden a la autoridad de la Administración. El hecho de esperar a que la redacción del PAI haya concluido y éste haya sido aprobado, o aguardar los resultados de la revisión administrativa exhaustiva, únicamente

retrasaría innecesariamente una serie de cambios positivos que deben ayudar a continuar con las reformas.

### *Ámbito 3 - Esferas para acción temprana*

#### **I. A fin de simplificar y racionalizar los procesos y el apoyo administrativos:**

- a) Preparar los términos de referencia y la licitación e iniciar la revisión completa y exhaustiva de la Administración.
- b) Buscar una mayor colaboración con las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma, incluso mediante reuniones en las que se discutan las recomendaciones del Informe de la EEI y completar el proceso de licitación conjunta con el FIDA para servicios de viaje.
- c) Integrar más sistemas administrativos de TI, incluidas las aplicaciones de apoyo a los procesos de transacción relativos a los viajes y las actividades sobre el terreno.
- d) Unir los procesos de rendición de cuentas sobre las estrategias y el programa con los procesos de gestión financiera y los requisitos de presentación de informes financieros a fin de establecer un Sistema de Información de Gestión.
- e) Mejorar las adquisiciones y otros servicios relacionados mediante la realización de una revisión de las secciones importantes del Manual Administrativo en 2008 y simplificar los controles cuando se hayan verificado los viajes.
- f) Mejorar la recuperación de los gastos derivados de la prestación de servicios para proyectos, incluida la recuperación de los costos fijos, como en el ámbito de las infraestructuras de las tecnologías de la información.

#### **II. A fin de optimizar la gestión financiera y de los sistemas institucionales:**

- a) Preparar una estrategia de gestión del riesgo financiero para la Organización.
- b) Iniciar un nuevo proyecto de evaluación de la información sobre riesgos que abarque los riesgos relacionados con las TI en las oficinas descentralizadas.
- c) Aplicar el proyecto IPSAS, de acuerdo con el calendario del sistema de las Naciones Unidas (2007-2010), e identificar y lograr eficiencias, incluido en el suministro de las divisas correspondientes para apoyar un mejor seguimiento de los tipos de cambio.
- d) Elaborar propuestas para trasladar una proporción de los fondos destinados a las tareas entre los bienes, para su examen por parte del Comité de Finanzas en 2008.
- e) Registrar la totalidad del pasivo debido al seguro médico después del cese en servicio en el balance a 31 de diciembre de 2007 y solicitar la financiación adecuada para cubrir el pasivo debido a dicho seguro médico.

#### **III. A fin de retener y formar recursos humanos de alta calidad y para capacitar y motivar al personal:**

- a) Desarrollar e implementar un marco político coherente en materia de recursos humanos antes de finales de 2008 en el que se incluya un enfoque sin fisuras para la identificación de competencias, la evaluación del desempeño y la prestación de programas de formación dirigidos al personal.
- b) Preparar una política de rotación del personal basada en incentivos antes del final de 2008.
- c) Elaborar un plan de acción sobre las cuestiones de género relacionadas con los recursos humanos para finales de 2007. Poner en práctica, para finales de 2008, una estrategia de contratación mejorada con el objetivo de mejorar los perfiles de edad, género y representación geográfica, y definir los objetivos para cada departamento en lo que respecta a la representación de género y la representación geográfica.
- d) Crear una cartera de candidatos idóneos, alentar la contratación de personal más joven y llevar a cabo misiones de contratación y publicidad.
- e) Revisar las modalidades de contratación, incluidos los actuales contratos de consultoría de servicios efectivos y la contratación de antiguo personal de la FAO y las Naciones Unidas y otras personas jubiladas.
- f) Aplicar la doble clasificación de puestos de nivel D1 y D2 a los puestos de dirección de las divisiones, lo que permitirá cierta flexibilidad en la gestión de los recursos humanos y la ejecución de los programas.



- g) Aumentar el porcentaje de los gastos totales de personal dedicado a capacitación del personal y aplicar un nuevo modelo de financiación dirigido a las prioridades institucionales, incluido el aumento de los fondos destinados al desarrollo de la gestión, la capacitación en materia de gestión basada en los resultados y la formación de nuevos FAOR.
- h) Desarrollar un marco para la delegación basado en el principio de subsidiariedad, que incluiría una mayor delegación de autoridad a los oficiales de personal y a los directores de los servicios.
- i) Dotar de poder a los jefes de las oficinas descentralizadas a través del aumento de la autoridad en materia de programas, gestión de los recursos humanos y toma de decisiones en cuestiones financieras, así como para la movilización de recursos.
- j) Asignar la responsabilidad de la selección del personal profesional y de los oficiales nacionales a los subdirectores generales a partir del 1 de enero de 2008.
- k) Revisar la cuestión de la delegación en lo que atañe a los niveles de aprobación de los honorarios que se pagan a los consultores.
- l) Completar e introducir el marco político del sistema de gestión del desempeño (PEMS).
- m) Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño (PAMS), recientemente introducido, para que las FAOR incluyan un sistema de dos direcciones de revisión por parte de homólogos mediante el cual las FAOR puedan también evaluar el apoyo recibido de la Sede.

#### **IV. A fin de catalizar el cambio de cultura:**

- a) Crear un grupo especial de trabajo que supervise la aplicación de un programa amplio de cambio de cultura.
- b) Promover la planificación previa y la “incorporación” como maneras preferentes de llevar a cabo las actividades multidisciplinarias y aumentar la financiación central catalizadora del trabajo multidisciplinario.
- c) Crear una plataforma institucional destinada a facilitar el intercambio de conocimientos, en la que se incluyan nuevas herramientas de comunicación interna.
- d) Ampliar el directorio telefónico actual a fin de incluir los grupos de conocimiento.
- e) Aumentar los cursos del Centro Común de Perfeccionamiento.
- f) AFH proporcionará mayor asesoramiento y apoyo (incluida la formación) a los directores de los servicios en materia de necesidades de capacitación del personal.
- g) Eliminar los servicios de seguridad que acompañan al Director General durante sus desplazamientos dentro del edificio de la Sede.
- h) Publicar, y actualizar con periodicidad mensual, informes sobre las visitas oficiales del Director General, así como sobre las reuniones principales con personas ajenas a la Organización.
- i) Aumentar el número de reuniones informativas formales e informales proporcionadas a los Representantes Permanentes por funcionarios superiores.

*Ámbito 4: Una reestructuración que aumente la eficacia y la eficiencia tanto en la Sede como sobre el terreno*

59. Respecto de este ámbito, la EEI propone una revisión general de los acuerdos estructurales de la FAO para que se ajusten a la nueva visión, cultura y funciones contempladas en el Informe.

60. La Administración toma nota de que, según la EEI, el acuerdo estructural propuesto es: *“uno de los modelos posibles. Evidentemente caben otros modelos y variaciones al que hemos presentado. Deberían examinarse atentamente los supuestos en los que se basa el modelo, incluidos los relativos tanto a los costos como a los beneficios. Por consiguiente, el organigrama que se presenta a continuación no pretende ser una prescripción definitiva sino más bien una aproximación que requerirá una elaboración ulterior y un examen atento”*. El Informe de la EEI también reconoce las limitaciones del sistema común de las Naciones Unidas regulado por la Comisión de Administración Pública Internacional, así como los retos que supone el logro de una mayor interdisciplinariedad mediante acuerdos organizativos, en particular el lo que respecta al cambio climático y la bioenergía. En los debates acerca de la propuesta se deberían considerar, entre otros factores, los principios y las mejores prácticas en el ámbito del control y la cadena de mando, teniendo en cuenta debidamente el apoyo directo que recibe cotidianamente el Director General del Director General Adjunto, el Director de Gabinete y el Director de la Oficina de

Coordinación y Descentralización (OCD), así como las funciones fundamentales realizadas por los Subdirectores Generales en calidad de principal instancia de decisión ejecutiva de la Secretaría.

61. Asimismo, la Administración toma nota de la afirmación de la EEI en el sentido de que la forma es subsidiaria de la función, y que las recomendaciones acerca de la estructura de la Sede se deberán examinar junto a las cuestiones programáticas, culturales, funcionales y asociativas planteadas en sus análisis. Asimismo, la Administración ratifica el principio de una presencia más eficaz sobre el terreno y una mayor descentralización de las funciones y la autoridad de la Sede al terreno. Se concluye que, para revestir importancia, ser creíble y tener una gran repercusión en el desarrollo, las nuevas medidas del proceso de reforma deben abarcar un amplio conjunto de cuestiones.

## V. Conclusiones

62. El equipo de la EEI ha subrayado el carácter singular de su trabajo y ha dado un sólido argumento a favor del “cambio con crecimiento”. Su informe ha sido estudiado minuciosamente por los directores y el personal de todos los niveles de la Secretaría, incluso en las ubicaciones descentralizadas. La Administración sabe que éste es también el caso del personal ubicado en las representaciones permanentes en Roma y, sin duda, de las autoridades nacionales que se ocupan de las cuestiones relacionadas con la FAO.

63. El Director General ha destacado que se ha comprometido a dirigir un proceso de transformación que se pueda basar en la voluntad del personal de la FAO para aplicar las reformas que sean decididas por los Estados Miembros y que trabajará por el logro de las iniciativas recomendadas por la EEI que están dentro del ámbito de su autoridad. El Director General expresa su agradecimiento a los Miembros, que han seguido todos los pasos del proceso de la EEI con gran interés y han brindado su participación.

64. La Administración confía en que el Consejo y la Conferencia reconocerán las expectativas creadas por la EEI y que lograrán adoptar una visión equilibrada de lo que es necesario hacer para proporcionar a la FAO la orientación, el consenso y los medios necesarios que permitan a la Organización ayudar a los Estados Miembros a abordar los grandes retos que plantean la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en el siglo XXI.

65. El Director General, una vez más, agradece a los Estados Miembros la confianza que han depositado en su liderazgo. Asimismo, se compromete a contribuir plena y eficazmente al proceso que conducirá a un resultado satisfactorio de la EEI.

---

**APÉNDICE I:  
COMENTARIOS PRELIMINARES SOBRE ALGUNAS  
RECOMENDACIONES**

---

66. En razón del tiempo limitado a disposición con el fin de preparar la Respuesta de principio de la Administración, no ha sido posible proporcionar comentarios detallados sobre cada una de las recomendaciones. No obstante, en este Apéndice se proporcionan comentarios sobre muchas de las recomendaciones formuladas en el informe cuyos destinatarios son la Administración, o ésta y los órganos rectores conjuntamente.

67. Los comentarios se presentan en la secuencia en la que aparecen en el resumen de las recomendaciones por ámbitos que figura en el Anexo 1 del informe. Las opiniones de la Administración sobre determinadas recomendaciones o grupos de recomendaciones figuran a continuación (en cursiva) junto con otras observaciones en relación con el trabajo de la Organización. Según lo previsto por la propia EEI, los procesos posteriores a la Conferencia de 2007 conllevarían la elaboración de observaciones más detalladas por parte de la Administración.

**A. RECOMENDACIONES GENERALES - PLAN DE ACCIÓN INMEDIATA**

68. *La Administración acoge favorablemente la recomendación de formular un “Plan de Acción Inmediata” (PAI) de tres a cuatro años de duración con una base financiera que se debería fijar en una cuantía no inferior al crecimiento real cero para el bienio 2008-2009 y con mecanismos para examinar las repercusiones presupuestarias de la reforma en un período de sesiones extraordinario de la Conferencia que tendría lugar en 2008.* La responsabilidad y la coordinación del PAI corresponderán conjuntamente a los órganos rectores y a la Administración después de la Conferencia de 2007, en función de la recomendación del informe que los Miembros vayan a debatir para decisión, con un plan de comunicación como parte integrante del PAI con el fin de mantener informados a los Miembros, a la Secretaría y a los asociados principales con respecto a los progresos. La Administración apoya la creación por parte de los órganos rectores de un grupo de trabajo conjunto de los Miembros y de la Administración con el fin de elaborar el PAI e iniciar las acciones para su aplicación con posterioridad a la Conferencia de noviembre de 2007. También concuerda con la convocatoria de un período de sesiones extraordinario de la Conferencia en la segunda mitad de 2008, lo que permitiría la adopción de decisiones claras, que incluirían las repercusiones presupuestarias de la ejecución.

**B. ÁMBITO I: ESTRATEGIA PARA “REAVIVAR UNA VISIÓN  
DE LA FAO”**

*TEMA 1.1: Nuevo Marco Estratégico de la Organización*

69. En este tema se pretende establecer una orientación estratégica clara para la Organización.

Marco Estratégico

70. *La Administración apoya la formulación de una estrategia claramente explicitada que abarque la gama completa de productos de la Organización con horizonte 2015 como mínimo, que comprendan y refrenden sus Miembros y que estipule inequívocamente las necesidades de medios en relación con los fines.* El examen intermedio del Marco Estratégico 2000-2015 de la FAO se aplazó en 2006-07 a la espera del resultado de la EEI. En el contexto de la elaboración del PAI, se dará comienzo a un proceso consultivo para formular un nuevo Marco Estratégico inmediatamente después de la Conferencia de 2007. Este trabajo se emprenderá conjuntamente con la preparación de las principales estrategias componentes. Los mecanismos se basarían en la experiencia de la FAO en 1999 por lo que respecta a la preparación del primer Marco Estratégico

y en las experiencias más recientes en todo el sistema de las Naciones Unidas. De acuerdo con la recomendación de la EEI, este proceso se beneficiaría de una participación activa de los Miembros y gozaría de la prioridad más elevada. (7.1, 7.2)

#### Estrategias y prioridades

71. ***La Administración está de acuerdo en que los tres objetivos de los Estados Miembros (vencer el hambre y la malnutrición, la agricultura como una contribución al desarrollo económico y social y la ordenación sostenible de la base de recursos naturales para la alimentación y la agricultura) deberían representar los objetivos finales en la jerarquía del marco lógico del análisis de los medios y fines para la FAO (3.1).***

#### *TEMA 1.2: Estrategias componentes*

72. Este tema va dirigido a incrementar al máximo la repercusión del trabajo de la FAO a través de unos planteamientos estratégicos más efectivos que orienten los medios esenciales para la acción.

73. Como aportación destacada al proceso más general y profundo de elaboración del nuevo Marco Estratégico, en el informe se han señalado esferas fundamentales de la labor de la Organización donde se necesitan unos planteamientos estratégicos más eficaces.

74. El trabajo de elaboración de “estrategias componentes” ya ha comenzado en varias esferas en el contexto de las reformas actuales; en otras esferas, se iniciará en 2008. La finalización de las estrategias componentes tendrá debidamente en cuenta las conclusiones de la EEI y la correspondiente orientación procedente de los Miembros. Se prestará una atención especial a distribuir adecuadamente en fases este trabajo en función de las situaciones de dependencia con respecto al Marco Estratégico general de la FAO y a las interdependencias potenciales entre las propias estrategias componentes.

#### Movilización de recursos

75. ***La Administración está de acuerdo en formular una estrategia coherente y dinámica de movilización de recursos en torno a los temas prioritarios y a los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) (7.6).***

#### Estrategia de alianzas

76. ***La Administración está de acuerdo en aplicar las recomendaciones destinadas a dar prioridad a las alianzas como medio para potenciar la repercusión, incrementar la efectividad y la eficiencia y afrontar los retos multilaterales ante los que se encuentra el sector (5.1, 5.2).*** Este aspecto podría aprovechar las políticas existentes desde 2000, en las que se resumen los principios de la Organización para las alianzas y se presenta el marco para una mayor colaboración en las actividades normativas y operacionales a nivel nacional, regional e internacional, y también la importancia que se le atribuyó en el contexto de las reformas aprobadas por la Conferencia de 2005.

#### Gestión del conocimiento

77. ***La Administración está de acuerdo en facilitar la puesta en común del conocimiento y en desempeñar una función normativa en el intento por equilibrar los intereses entre la generación del conocimiento, a menudo en el ámbito privado, y la disponibilidad del conocimiento, en el ámbito público, especialmente para los países menos adelantados, elaborando una visión estratégica sobre sectores específicos del acceso al conocimiento (3.3).***

La coordinación de esta dimensión transversal corresponderá a la nueva División de Intercambio de Conocimientos y Creación de Capacidad, que encabeza la preparación de una amplia estrategia de gestión del conocimiento aprovechando el estudio sobre la FAO como organización portadora de saberes y la experiencia reciente con las redes de mejores prácticas, lo que comprende el WAICENT y AskFAO.

### Comunicación y promoción

78. ***La Administración está de acuerdo en elaborar una estrategia de la Organización para la comunicación y la promoción conformada a través de un proceso colegiado y que incorpore mensajes técnicos y normativos en torno a temas centrales, que se presente a los órganos rectores, en cooperación con actores importantes de la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y otras organizaciones homólogas (3.4, 5.10).*** Todas las actividades estratégicas de promoción y comunicación, entre ellas el Día Mundial de la Alimentación, TeleFood, los Embajadores de la FAO y la Alianza Internacional contra el Hambre se reunieron recientemente en el Departamento de Conocimiento y Comunicación, donde se sitúa la División de Comunicación. Esta nueva distribución institucional facilitará la formulación de una estrategia global para las comunicaciones y la promoción.

### Creación de Capacidad

79. ***La Administración está de acuerdo en la elaboración de una estrategia de creación de capacidad tras una evaluación de las necesidades y de las capacidades de los países en las diferentes fases del desarrollo y en diferentes partes del mundo (3.24).*** La creación de capacidad también constituye un principio orientador de las reformas aprobadas en 2005-06, cuyas acciones iniciales están abordando la capacitación en materia de políticas y estrategias agrícolas, la capacitación de técnicos para la creación de capacidad, la creación de instituciones para la agricultura y el desarrollo rural y las becas de perfeccionamiento. La estrategia de creación de capacidad de la Organización procurará alinear mejor el trabajo de la FAO con el nuevo paradigma internacional del “desarrollo de la capacidad”.

### Colaboración con las OSC/ONG

80. ***La Administración está de acuerdo en desarrollar la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil y con las organizaciones no gubernamentales (5.8).*** Este aspecto puede basarse en la experiencia de la participación con éxito en los procesos de los órganos rectores por parte de las organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales con ocasión de la CMA y la CMA: *cinco años después*, así como de las consultas posteriores que contribuyeron a la adopción de las Directrices voluntarias en apoyo del derecho a la alimentación.

### Colaboración con el sector privado

81. ***La Administración está de acuerdo en establecer una estrategia y un marco normativo claros para el trabajo y las alianzas con el sector privado, en particular con las pequeñas y medianas empresas (5.9, 5.10).*** Además de examinar la experiencia y las prácticas fuera de la FAO, esta iniciativa se basaría en el diálogo de la FAO con el sector privado en torno a la promoción de los PESA/PNSA, TeleFood y la AICH, a través del Comité consultivo sobre asociaciones con el sector privado.

### Evaluación de riesgos y planificación

82. La Administración está de acuerdo en elaborar un plan permanente de continuidad de las actividades como parte de la evaluación del riesgo y de la planificación (8.20A).

#### *TEMA 1.3: Opciones estratégicas preliminares para el Programa Técnico*

83. Este tema va dirigido a potenciar la ventaja comparativa de la FAO a través del establecimiento de prioridades.

### Estadísticas y datos básicos

84. ***La Administración está de acuerdo en otorgar una prioridad mucho mayor a la provisión de estadísticas y datos básicos teniendo en cuenta las necesidades estadísticas del siglo XXI y la manera en que pueden satisfacerse, así como en consolidar las estadísticas sobre cultivos y ganadería (3.5).*** Se ha comenzado a trabajar para examinar el alcance de la labor

estadística y tratar su organización interna. A instancias de la Administración, el Comité del Programa ha otorgado prioridad a la evaluación de la labor estadística de la FAO.

#### Sistemas de información y publicaciones

85. ***La Administración está de acuerdo en los siguientes aspectos:***

- ***mantener y fortalecer los sistemas de información, que son fundamentales para el rendimiento de la Organización, suministrando más publicaciones impresas a los países menos adelantados;***
- ***disponer de un presupuesto convenido para cada idioma con un grupo de usuarios que adopte decisiones sobre el destino de los fondos;***
- ***desarrollar sitios web de réplica para el chino y el árabe (3.6).***

86. Se obtendrá una distribución más efectiva de las publicaciones de la FAO a los receptores en países menos adelantados identificando mejor previamente los sectores de público a los que se dirigen y continuando la distribución por medio impreso. Se elaborará un mecanismo para determinar presupuestos específicos de cada idioma y se examinarán las repercusiones sobre el empleo de los fondos del programa ordinario. En 2008 se cuantificarían las inversiones necesarias para mejorar los instrumentos, las normas y los métodos destinados a apoyar los sistemas de información de la FAO y su gobernanza.

#### Apoyo a la inversión

87. ***La Administración está de acuerdo en los siguientes aspectos:***

- ***elaborar y promulgar una nueva estrategia para la función de la Organización en el apoyo a los países en desarrollo a fin de determinar sus prioridades, planteamientos y planes de inversión, lo que comprende lo relacionado con los DELP;***
- ***ajustar los acuerdos con las IFI para reflejar la nueva estrategia y buscar apoyo extrapresupuestario a largo plazo para complementar los recursos del programa ordinario destinados al Centro de Inversiones con el fin de proporcionar asistencia directa a los países;***
- ***reforzar las relaciones entre los países, las IFI y otros donantes con el fin de mejorar las estrategias de inversión y los paquetes normativos conexos (3.7).***

88. La asociación trilateral entre los países las IFI y la FAO desempeña una función esencial en la movilización de la inversión y la FAO proporciona un asesoramiento independiente que, de otro modo, no existiría. Se han destacado varios oficiales de inversiones para formar parte de los equipos multidisciplinares de nueva definición en las Oficinas Subregionales. Dado que su tarea principal consiste en responder a las necesidades de los países en cuanto a la elaboración de planes de inversión en el sector agropecuario en línea con el programa nacional general o con los programas subregionales, desempeñarán una función esencial en el refuerzo de la relación entre los países, las IFI y la FAO.

#### Apoyo a las emergencias

89. ***La Administración está de acuerdo en los siguientes aspectos:***

- ***atribuir una prioridad elevada a la labor de la FAO en las emergencias;***
- ***formular y presentar a los órganos rectores una estrategia general basada en un mandato claro para aquellas funciones de emergencia en las que la FAO es fuerte (3.8).***

90. La estrategia pondrá de relieve un planteamiento de la Organización (es decir, intersectorial y en todas las ubicaciones geográficas) en relación con la preparación y la respuesta, y subrayará los parámetros destinados a mejorar la eficiencia, la pertinencia y las repercusiones de su labor. Aprovechará la experiencia del Centro de Gestión de Crisis, creado en 2007 para coordinar las respuestas ante las crisis relacionadas con las plagas transfronterizas, las enfermedades animales y la inocuidad de los alimentos; aprovechará la capacidad de la FAO para

la gestión de emergencia de las plagas vegetales (especialmente la langosta) y asegurará una capacidad permanente adecuada para las enfermedades de los animales de granja (especialmente la influenza aviar).

#### Labor técnica general

91. ***La Administración está de acuerdo en facilitar la información pertinente para la adopción de decisiones por los órganos rectores en cuanto a las prioridades y el equilibrio por lo que respecta a los cultivos, la silvicultura y la pesca (3.9).***

#### Producción y protección vegetal

92. ***La Administración proporcionará información pertinente a efectos de la adopción de decisiones por los órganos rectores para disponer de un programa significativo sobre producción de cultivos que asegure mayores sinergias de las unidades que se ocupan de cultivos y pastos con las que se ocupan de semillas y nutrición vegetal (3.10).***

93. La FAO tendrá que contribuir a un importante esfuerzo internacional por alimentar al mundo en las próximas cuatro décadas, cuando la población mundial crecerá de 6 000 a 9 000 millones, con una base decreciente de recursos de tierra y agua en todo el mundo y en un entorno cada vez más amenazado por el cambio climático. En este contexto, se necesita una nueva revolución verde, especialmente en África. La explotación de las nuevas biotecnologías puede complementar los planteamientos convencionales con respecto al mejoramiento. En el ámbito de los cultivos genéticamente modificados, existe un fuerte consenso sobre la necesidad de una evaluación caso por caso que considere los beneficios y riesgos potenciales de cada OGM con respecto a las tecnologías alternativas, en la que la FAO proporcione a los Estados Miembros información y análisis objetivos y con base científica sobre la biotecnología y sus aplicaciones en los cultivos.

#### Ganadería

94. ***La Administración está de acuerdo en la necesidad de que la labor en el ámbito de la ganadería tenga recursos y un planteamiento (3.11A).*** La importancia del trabajo en la ganadería se desprende del incremento de la demanda procedente de países emergentes, de las dimensiones de calidad de los alimentos y nutrición, y también de las repercusiones sobre el medio ambiente que tiene la cría de ganado y de los retos planteados por las enfermedades transfronterizas de los animales. Se estrecharán las asociaciones con organizaciones importantes como la OIE, la OMS, el ILRI y el IIPA.

#### Apoyo institucional al desarrollo agrícola

95. ***La Administración está de acuerdo en desarrollar políticas generales que asignen prioridad a relaciones institucionales que potencien al máximo los puntos fuertes de los sectores público, privado y de las ONG, la aplicación de nuevos medios de difusión en la medida adecuada y el establecimiento de asociaciones fuertes (3.17).*** A este respecto, se reforzará una importante alianza estratégica entre la FAO y la ONUDI para abordar necesidades específicas de las regiones en tres esferas principales: actividades de proceso industrial basadas en la agricultura y actividades de adición de valor, biocombustibles competitivos desde el punto de vista comercial con base en productos agrícolas y actividades que contribuyen a la recuperación y a un incremento de la seguridad humana en países que han superado situaciones de crisis. La FAO, la ONUDI y el FIDA organizarán un Foro Mundial de las Agroindustrias en abril de 2008 en la India que debería conformar las prioridades y los programas futuros de los tres organismos con respecto a las agroindustrias y a las agroempresas.

#### Nutrición

96. ***La Administración propone preparar una evaluación sistemática y diferenciada de las necesidades económicas, alimentarias y de apoyo a la política nutricional de los Estados Miembros en desarrollo de la FAO a fin de permitir un mayor empleo de las asociaciones y***

***una mejor división del trabajo en todos los aspectos de la política normativa con el IIPA y los organismos internacionales de productos básicos, entre otros (3.18).***

Incorporación de las cuestiones de género y potenciación de la función de la mujer

97. ***La Administración está de acuerdo en integrar el Plan de Acción sobre el Género en el ciclo programático de la FAO, en presentar informes sobre la materia y en asignar prioridad a las cuestiones de género en los fondos reservados para las acciones interdisciplinarias y de facilitación (3.19).*** El nuevo Plan de Acción sobre el Género que se propondrá a la Conferencia está enraizado en entidades programáticas específicas de cada división y contiene indicadores que permiten un mejor seguimiento y una mejor presentación de informes sobre los avances que se producirán como parte del ciclo programático de la FAO. Los fondos centralizados para elementos catalizadores en la labor interdisciplinaria otorgarán una prioridad específica a las cuestiones de género en 2008.

Medio ambiente y recursos naturales

98. ***La Administración está de acuerdo en otorgar una prioridad clara a las cuestiones del cambio climático para las cuales la cooperación entre unidades, las asociaciones externas y la definición de funciones son especialmente importantes (3.20).*** En 2007 se creó una nueva División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía (NRC). La FAO está integrando las cuestiones de cambio climático en el PTP 2008-09 y la labor cuenta con el apoyo de un grupo de trabajo interdepartamental. Externamente, la FAO cooperará estrechamente con el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) y el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) facilitando datos, información y asesoramiento técnico sobre agricultura, silvicultura, pesca, tierra y agua. La FAO sirve de anfitriona a programas internacionales como el Sistema mundial de observación terrestre (SMOT) y la Red mundial para la superficie terrestre (GLCN). En el curso de 2008 se concederán más prioridad y recursos a los aspectos del cambio climático, en particular a la asistencia a países en desarrollo en la adaptación al cambio climático. La FAO ha propuesto la organización de dos reuniones de alto nivel en 2008: sobre la seguridad alimentaria mundial y los retos del cambio climático y la bioenergía (junio de 2008) y sobre la alimentación del mundo en 2050 (otoño de 2008).

Tecnologías de producción, transferencia y experimentación

99. ***La Administración está de acuerdo en centrarse en la creación de capacidad para la transferencia tecnológica y en facilitar el acceso al conocimiento sobre las tecnologías de producción (3.21).***

Servicios jurídicos

100. ***La Administración está de acuerdo en concentrar el apoyo jurídico a los Estados Miembros en aquellos terrenos donde tiene una fuerza clara en relación con los instrumentos internacionales (tratados, códigos de conducta, etc.) (3.22).***

Políticas y estrategia

101. ***La Administración está de acuerdo en reunir las capacidades de la Organización para asegurar los medios de vida e incrementar el bienestar económico y social con el fin de mantener la continuidad creada por su promoción con respecto a la elaboración de políticas (3.23).*** El Departamento de Desarrollo Económico y Social, ampliado en 2007 para incluir una división que se ocupara de las dimensiones de género, equidad y empleo rural, ayudará a mantener una visión más global de los aspectos sociales y económicos en el asesoramiento de la FAO sobre políticas. Un grupo de acción sobre políticas creado en 2003 trabajará más en la coordinación de la labor en esta esfera esencial que comprende a los especialistas sobre políticas en las Oficinas Regionales y Subregionales, así como a los FAOR.



### Tierras y suelos

102. ***La Administración está de acuerdo en conceder una mayor prioridad a la tierra y a los suelos (3.12).***

### Trabajo conjunto con el OIEA

103. ***En consulta con los Miembros, la Administración propone examinar las condiciones en las que podría continuarse con mayor eficacia la labor conjunta con el OIEA, en particular la creación de capacidad en beneficio de los países en desarrollo. (3.13).***

104. Se observa que la colaboración entre la FAO y el OIEA es una de las asociaciones oficiales de mayor duración en el sistema de las Naciones Unidas. La FAO contribuye menos de un 20 % de los recursos totales asignados a la División Mixta (un 12 % si se tiene en cuenta la cooperación técnica del OIEA). En septiembre de 2007, la 51ª Conferencia General del OIEA aprobó una resolución que, entre otros llamamientos, hacía uno al refuerzo de las actividades de la División Mixta. Durante los últimos tres bienios, más de 500 cursillistas han participado en cursos de capacitación, talleres y seminarios. El Laboratorio de Agricultura y Biotecnología de la FAO y del OIEA proporciona capacitación práctica y da a los participantes la oportunidad de acelerar la creación de capacidad en sus países respectivos.

### Agua e irrigación

105. ***La Administración está de acuerdo en la necesidad de un planteamiento estratégico a largo plazo que contribuiría a unas políticas integradas que reúnan la ingeniería, la tenencia, la gestión económica y la legislación en el marco de las opciones políticas y sobre políticas de los Estados Miembros (3.14).*** No es posible exagerar la importancia del agua para los seres humanos, los peces, los animales, los cultivos y los bosques, particularmente ante los retos que plantea el cambio climático. En muchos países de bajos ingresos con déficit de alimentos, la solución para el problema de la escasez de agua se considera que es el punto inicial de las dimensiones multidisciplinarias de la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. El refuerzo de las asociaciones, en particular a través de redes existentes como ONU-Agua, será esencial.

### Pesca

106. ***La Administración está de acuerdo en la necesidad de elaborar una estrategia coherente para la labor pesquera a nivel de la política integrada y de las correspondientes necesidades de datos a escala mundial (3.15).*** Este aspecto necesitará que se tenga en cuenta el resultado del Comité de Pesca. La pesca y la expansión de la acuicultura deberían crear más empleo y desempeñar una función más importante en el desarrollo de los medios de vida. La FAO debería proporcionar datos e información, pero también asesoramiento sobre políticas y creación de capacidad en asociación con las organizaciones pertinentes, y proporcionar apoyo a los órganos pesqueros regionales.

### Sector forestal

107. ***La Administración está de acuerdo en la necesidad de un planteamiento intersectorial a largo plazo (3.16).*** Como seguimiento de los resultados del Comité Forestal, se elaborará una estrategia renovada. Dicha estrategia hará hincapié en un planteamiento intersectorial integrado, fomentará asociaciones con los miembros de la Asociación de Colaboración en materia de Bosques, entre otros, y proporcionará apoyo a los órganos forestales regionales.

#### *TEMA 1.4: Asociaciones externas específicas*

108. Este tema multiplica la ventaja comparativa de la FAO a través del establecimiento de asociaciones.

109. En el informe de la EEI se ha señalado una serie de asociaciones estratégicas que asistirían a la FAO a medio plazo en la potenciación de sus ventajas comparativas y recursos. Si

bien la creación de alianzas no es un proceso a corto plazo, existen algunas iniciativas específicas y tempranas que pueden adoptarse a este respecto.

#### Asociaciones con las Naciones Unidas

110. ***La Administración está de acuerdo en asegurar que las asociaciones de la FAO, a través de mecanismos de colaboración, de coordinación interinstitucional y de la interacción con órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas, contribuyan al cumplimiento de la misión de la FAO y, a su vez, al cumplimiento de la del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto (5.3).*** Un punto de partida para ello son los sólidos mecanismos cooperativos de la FAO con otros organismos y programas de las Naciones Unidas, tales como la labor conjunta en materia de normas alimentarias con la OMS, su creciente colaboración con la ONUDI en desarrollo agroindustrial, con la OIT sobre el trabajo infantil en la agricultura y con la OMI sobre la seguridad en el mar para los pescadores; su participación activa en los mecanismos de la CEB tales como los Comités de Alto Nivel sobre Gestión y sobre Programas; la colaboración con las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas; la colaboración a nivel de los países en los equipos de las Naciones Unidas para los países, lo que comprende la contribución a la preparación de los MANUD, y la participación en el proceso de reforma de las Naciones Unidas.

#### Alianzas con los organismos que tienen sede en Roma

111. ***La Administración está de acuerdo en seguir desarrollando y fortaleciendo las asociaciones entre los tres organismos que tienen su sede en Roma y unificar el Día Mundial de la Alimentación, TeleFood y el Programa de Embajadores en torno a metas comunes, creando una estrategia común de comunicación y promoción con el PMA y el FIDA (5.4/3.4).*** A través del recientemente creado Comité de Coordinación Interinstitucional (CCII), se están explorando las oportunidades de servicios e iniciativas comunes en Roma en varias esferas, entre las que cabe citar las compras, la gestión de los recursos humanos, los planes de personal para después del cese en el servicio, el perfeccionamiento profesional de los administradores, los sistemas informáticos y el protocolo. La FAO colaborará con el PMA en el ámbito de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) sobre una posible fusión de los centros de cálculo y de las centralitas telefónicas de la FAO y del PMA. Con respecto a la puesta en común de las oficinas en los Estados Miembros, se proseguirá la expansión de programas experimentales FAO-FIDA a Colombia, Rwanda, Madagascar y Viet Nam. Por lo que respecta a proyectos conjuntos, se están ampliando los grupos temáticos conjuntos sobre seguridad alimentaria a nivel de los países y el liderazgo conjunto de los grupos de seguridad alimentaria en varios países.

#### Asociaciones con el GCAI

112. ***La Administración está de acuerdo en desarrollar una coalición por la agricultura, el desarrollo rural y la disponibilidad y transferencia de conocimientos en colaboración con el GCAI (5.6).*** Se puede ampliar la labor destinada a facilitar la puesta en común y la transferencia de conocimientos en cooperación con el GCAI.

113. El Consejo Científico (CC) del GCAI se encuentra en la FAO. El CC, en cumplimiento de su función más reciente de movilización de la ciencia mundial, terminó un estudio de la colaboración científica existente entre los centros del GCAI y elaboró una publicación titulada *Science for Agricultural Development*. Los responsables de los CIIA del GCAI han mantenido conversaciones con el Director General y los oficiales competentes de la FAO sobre las mejores maneras de fortalecer su cooperación con la FAO. Posteriormente, el 3 de abril de 2007 se celebró en la FAO una reunión de alto nivel FAO-GCAI y se acordó reforzar la colaboración en varios ámbitos, como los recursos genéticos, las plagas y enfermedades transfronterizas, el cambio climático y la elaboración de políticas. Asimismo, se iniciará una serie de actividades conjuntas para potenciar la creación de capacidad en algunos países.

### Asociación con la OIE

114. ***La Administración está de acuerdo en examinar el potencial para una relación más estrecha con la OIE, lo que comprende la colaboración sobre las necesidades mundiales de gobernanza en el aspecto de la salud animal (5.7).*** Esta idea se basaría en un acuerdo firmado en mayo de 2004 en el cual se esbozan las responsabilidades fundamentales que corresponden a las actividades conjuntas y la puesta en común de información por parte de las dos organizaciones. Una iniciativa conjunta llamada “Marco mundial para el control progresivo de las enfermedades transfronterizas de los animales” abarca el Sistema Mundial de Alerta Rápida, situado en la Sede de la FAO y para el cual la OIE y la Organización Mundial de la Salud contribuyen como asociados en igualdad de condiciones. Las posibilidades de una colaboración más estrecha se tratarán en la próxima reunión anual, donde se ponen en común los planes de trabajo y se resuelven las cuestiones de interés mutuo.

#### *TEMA 1.5: Cooperación técnica a nivel nacional y regional*

115. Este tema orienta las intervenciones descentralizadas sobre las necesidades estratégicas de los países en los que la FAO posee una ventaja comparativa.

116. Desde 2006 la cooperación técnica y las asociaciones a nivel regional y nacional se han potenciado a través de una mayor descentralización en varias regiones. Los oficiales técnicos destacados se centran en cuestiones y estrategia de ámbito regional, mientras que los equipos multidisciplinarios en las Oficinas Subregionales apoyan directamente a los países y a las organizaciones subregionales y dependen del coordinador subregional, en lugar de depender de las unidades de la Sede. Las Oficinas Subregionales son parte de las respectivas Oficinas Regionales, y sus equipos, así como los FAOR interesados, trabajan juntos proporcionando su servicio con eficiencia a los Estados Miembros. Se realizará un nuevo ajuste sin transferencia de personal de la Sede a las oficinas descentralizadas, salvo que se pongan a disposición nuevos recursos en un futuro período de sesiones de la Conferencia.

117. Las reformas también dieron capacidad a los FAOR para que actuaran como responsables presupuestarios y elaboradores de proyectos nacionales, para que tomaran la iniciativa en la preparación de los MNPMP, para que trabajaran con otros organismos de las Naciones Unidas en la formulación de los MANUD, para que asumieran la responsabilidad principal con miras a la movilización de recursos a nivel nacional y aprobaran proyectos del PCT hasta 200 000 USD por país y por bienio.

118. La utilización del PCT en África hizo posible, entre otros resultados, la adopción por los Jefes de Estado y de Gobierno del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP) y de los Programas de inversión nacionales a medio plazo (PINMP) para cinco países, de una resolución que otorgaba prioridad al control de las aguas y a la infraestructura rural, y el objetivo del 10 % del presupuesto nacional de los países para inversión en desarrollo rural.

### Cooperación técnica a nivel nacional y regional

119. ***La Administración está de acuerdo en formar asociaciones en el contexto de los temas de acción prioritarios con determinados países en desarrollo y donantes para una atención centrada en la realización de progresos en determinadas esferas y en conceder prioridad a los países menos adelantados de África y a otros países importantes para las Naciones Unidas (PEID, países sin litoral, etc.), especialmente por lo que se refiere a la superación del hambre y la malnutrición, así como al impulso del crecimiento económico con creación de empleo (3.2).***

120. Este tipo de trabajo sería generalmente coincidente con el Marco nacional de prioridades a medio plazo (MNPMP), impulsado por la Representación de la FAO, y estaría muy integrado en la iniciativa “Unidos en la acción”, quedando también alineado al máximo en el seno de las prioridades del sistema de las Naciones Unidas, de acuerdo a lo especificado en el MANUD. La FAO debería prestar asistencia, en particular, en el asesoramiento sobre políticas, en la creación

de capacidad y en la movilización de asociados bilaterales y multilaterales para la ejecución de los programas.

121. *En lo tocante al PCT, la Administración está de acuerdo con el hecho de que el PCT tiene una naturaleza prioritaria impulsada por la demanda y en la necesidad de una aprobación descentralizada (3.2).* Considera que el FAOR debería aprobar el PCT nacional, el Jefe de la Oficina Subregional tendría que aprobar el PCT para las uniones económicas regionales, que al ADG regional le correspondería la aprobación del PCT regional y que el ADG responsable de la cooperación técnica en consulta con los ADG técnicos pertinentes de la Sede debería aprobar el PCT mundial y de emergencia con algunos fondos en reserva destinados a asegurar la flexibilidad en el sistema. Será necesario asegurar en primer lugar que las diferentes oficinas descentralizadas tienen la capacidad de evaluar y formular proyectos que cumplan plenamente los criterios del PCT y la capacidad de establecer un sistema apropiado de controles a posteriori.

## C. ÁMBITO 2 – INVERTIR EN LA GOBERNANZA

*TEMA 2.1: Reformar la gobernanza*

*TEMA 2.2: Función de la gobernanza mundial*

### Coherencia global de las políticas

122. *La Administración está de acuerdo con la necesidad de dar prioridad a las áreas, entre todas las cuestiones internacionales que se plantean, en las que la FAO va a ser proactiva en el desarrollo de un consenso mundial, y en las que en algunos casos la FAO debería tomar la iniciativa de manera temprana, aun siendo consciente de que probablemente ciertos aspectos del debate incumbirán en última instancia a otras entidades. La FAO también debería examinar, en nombre de sus Miembros, los instrumentos internacionales que están en fase de elaboración en otros lugares, para influir en los foros de toma de decisiones de estos organismos (4.4, 4.5).*

### Participación

123. *La Administración está de acuerdo con la necesidad de reforzar y ampliar la participación y, conforme se establezca un programa más dinámico de la Conferencia, de considerar la posibilidad de organizar uno o varios foros mundiales paralelos para grupos de interés no gubernamentales (4.19).*

*TEMA 2.3: Papel de creación de confianza y supervisión*

### Elección del Director General

124. Por lo que respecta a la duración y el número de mandatos del Director General, en 2003 la Conferencia redujo su duración, y el número de mandatos se limitó a dos. En algunas otras organizaciones de las Naciones Unidas, los mandatos no están sujetos a límites.

### Ciclo del programa

125. *La Administración considera fundada la recomendación de la EEI de que la Conferencia celebre su período de sesiones en mayo o junio a fin de que el programa detallado de trabajo pueda establecerse posteriormente. Antes de que la Conferencia celebre su período de sesiones, el Consejo debería refrendar la orientación general del programa y convenir en una cuantía de presupuesto bienal indicativa que sea viable (7.3).* Esto coincide con el estudio comparativo de la Secretaría realizado en 2006 sobre las prácticas de planificación y presupuesto en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que reveló que la OIT, la OMS, la UNESCO y la ONUDI pudieron poner fin en gran parte a la incertidumbre referente al programa final de trabajo y presupuesto, equivalente a la que reina en la FAO hasta que la Conferencia decide el nivel presupuestario.

Auditoría

126. **La Administración está de acuerdo con:**

- **preparar un marco institucional de gestión del riesgo; para proporcionar planes de trabajo de auditoría interna de la FAO a los órganos rectores;**
- **estudiar la experiencia del sistema de las Naciones Unidas y de otras organizaciones internacionales con objeto de establecer un Comité de ética efectivo encargado del estudio independiente de cualquier asunto ético que se le plantee, incluidos los que se deriven de auditorías internas;**
- **realizar cada cinco años como mínimo un examen colegiado externo de la función de auditoría interna de la FAO (7.9).**

Evaluación

127. **La Administración está de acuerdo en emprender consultas con países donantes sobre la recomendación de exigir una cuota obligatoria de un 1 % del valor de cada proyecto con cargo a fondos extrapresupuestarios a efectos de evaluación, seguirá otorgando la máxima prioridad a la evaluación estratégica para toda la Organización y continuará garantizando la evaluación integral de los programas financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios (7.11).**

*TEMA 2.4: Arquitectura de la estructura de gobierno*Potenciación del papel de liderazgo y de gestión del Presidente Independiente del Consejo en la estructura de gobierno

128. La EEI propone (Recomendaciones 4.2, 4.10 y observaciones relacionadas) que el Presidente Independiente del Consejo dirija consultas officiosas para facilitar la creación de confianza y los procesos de toma de decisiones clave. En opinión de la Administración, sería positivo reforzar el papel de mediación efectiva del Presidente Independiente del Consejo, particularmente antes que se sometan las decisiones fundamentales a los órganos rectores.

129. La EEI también propone medidas significativas relativas al Presidente Independiente del Consejo, incluidas una Secretaría de apoyo y un presupuesto conexo. La Administración ha de llamar la atención sobre el hecho de que esto podría crear riesgos de problemas de dualidad en la dirección, de duplicación del trabajo y de división entre los Estados Miembros, dado que tanto el Presidente Independiente del Consejo como el Director General son elegidos por la Conferencia. Esta cuestión ya ha sido planteada y debatida en los órganos rectores hace varios años.

Conferencias Ministeriales

130. **La FAO está de acuerdo con la importancia de convocar reuniones ministeriales sobre temas de importancia mundial (4.12)**, entre otras cosas para movilizar la voluntad política a través de reuniones ministeriales. En noviembre de 2007, se celebrarán las siguientes mesas redondas ministeriales (4.12): El papel de la acuicultura en el desarrollo sostenible; Bosques y energía; Financiación de la agricultura; Calidad e inocuidad de los alimentos; y Ayuda para el comercio y la seguridad alimentaria.

Conferencias Regionales

131. **La Administración está de acuerdo con que la Oficina Regional, en estrecha consulta con los Gobiernos, establezca un programa concreto y centrado para la Conferencia Regional, que aborde cuestiones regionales importantes (consulta con los grupos regionales) (4.13).** Ello se basará en el proceso de consulta ya existente, que ha llevado a orientaciones y a un seguimiento concretos en áreas tales como: mayor apoyo a la gripe aviar (HPAI) en África; apoyo desde 2006 a las comisiones económicas regionales en África para la armonización de políticas, especialmente mediante actividades de ejecución del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP) de la NEPAD; asistencia técnica en cuestiones

relacionadas con la OMC en países del Cercano Oriente para una participación efectiva en las negociaciones comerciales y para cumplir los compromisos contraídos en los acuerdos comerciales; en la Conferencia Regional para Asia y el Pacífico, ayuda para reforzar la capacidad de los países para cumplir las normas internacionales sanitarias, fitosanitarias, y de calidad de los alimentos, así como los sistemas de certificación para la pesca de captura y la acuicultura.

*TEMA 2.5: Procedimientos de gobernanza*

Confianza

132. ***El Director General continuará comunicando con los Miembros a través de seminarios y entablará un diálogo sobre el establecimiento de grupos consultivos (4.2).***

133. El Director General continuará manteniendo consultas oficiosas periódicas con grupos de Embajadores y Representantes Permanentes para intercambiar informalmente puntos de vista sobre temas de interés mutuo, así como con grupos regionales antes de los periodos de sesiones de los órganos rectores. Las presentaciones del personal superior para los Representantes Permanentes también se seguirán llevando a cabo, así como la serie de seminarios informales e interactivos sobre cuestiones clave de gran interés para los Miembros que se iniciaron en 2007.

134. El Director General fomentará la celebración de sesiones informativas (tanto formales como informales) sobre cuestiones técnicas y administrativas a cargo del personal superior, destinadas a los Representantes Permanentes. También sería deseable que los Miembros pudieran conocer de primera mano las actividades de la FAO sobre el terreno.

**D. ÁMBITO 3: CAMBIO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y REFORMA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN**

*TEMA 3.1: Examen general de la gestión y la administración*

135. ***La Administración está de acuerdo en contratar a un organismo externo especializado en análisis y reforma institucional que facilite un examen integral y exhaustivo de todos los aspectos de la administración y la gestión de los recursos humanos y financieros de la Organización (8.1).***

136. Tres exámenes realizados anteriormente en los diez últimos años por expertos externos independientes han sido de utilidad. En 1997, un examen del Departamento de Administración y Finanzas proporcionó garantías de que su estructura organizativa y de gestión era conforme a las necesidades de la FAO e indicó los aspectos en que podía mejorarse la eficiencia y calidad del servicio; los exámenes de la División de Finanzas y la División de Sistemas y Tecnologías de Información realizados en 2003 condujeron a que la Conferencia, en su 32.º período de sesiones, estableciera un enfoque sistemático para la gestión y financiación de los gastos de capital; por último, en 2005, un examen de la División de Gestión de Recursos Humanos (AFH) llevó a desarrollar el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos (HRMM) que se está aplicando actualmente.

*TEMA 3.2: Marco de recursos humanos*

137. ***La Administración está de acuerdo en integrar la contratación, el perfeccionamiento del personal y los criterios de promoción en un marco de políticas de recursos humanos unificado y más coherente (8.2).***

Modalidades de contratación

138. ***La Administración está de acuerdo en que las modalidades de contratación deberían concebirse para responder al contexto en rápido cambio en el cual la FAO trabaja, incrementando la flexibilidad a fin de responder a las variaciones en los requisitos de competencia técnica y ubicaciones geográficas, a la vez que se proporciona a los clientes de la FAO un servicio de la mayor calidad posible de la manera más eficaz en cuanto a costos (8.3).***

### Equilibrio geográfico y de género

139. ***La Administración está de acuerdo en tratar de lograr un equilibrio geográfico y de género bajo la responsabilidad global del Director General pero dentro de un marco más inclusivo de responsabilidades delegadas, utilizando cabalmente el plan de acción sobre el género en los recursos humanos (8.5).***

140. Las medidas positivas adoptadas entre enero de 1994 y agosto de 2007 determinaron un incremento de la proporción de Estados Miembros representados en la plantilla de personal de la Organización, que se elevó de 68 % a 81 %, mientras que el número total de Estados Miembros ha crecido de 168 en 1994 a los actuales 189. Las misiones de contratación realizadas con el fin de identificar candidatos de países gravemente subrepresentados ayudaron a corregir la representación geográfica de esos países.

141. La proporción global de mujeres dentro del personal de la Organización es de 49 %. Los esfuerzos realizados durante los cinco últimos bienios han dado lugar a un aumento del número de mujeres que ocupan puestos profesionales en la Sede, cuya proporción pasó del 17 % a comienzos de 1994 al 30 % el 31 de diciembre de 2007, y de 2 % a 12 % en la categoría de Directores. La FAO elaborará un plan de acción sobre el género en los recursos humanos que entraña un análisis atento de las oportunidades de alcanzar el objetivo de 35 % de mujeres en la categoría profesional, así como de las dificultades conexas.

### Gestión del rendimiento

142. ***La Administración está de acuerdo en mejorar la gestión del rendimiento mediante la aplicación de la nueva evaluación del rendimiento (8.6).***

### Incentivos al personal

143. ***La Administración está de acuerdo en la oportunidad de introducir una variedad de incentivos para el rendimiento extraordinario, vinculados a un sistema sólido de evaluación del rendimiento (8.7).***

### Capacitación

144. ***La Administración está de acuerdo en reorientar y fortalecer la capacitación del personal y destinar recursos al perfeccionamiento de las aptitudes de éste en relación con la determinación y supervisión de los resultados, así como con la elaboración de los indicadores correspondientes de referencia, mediante un estudio de los programas de capacitación de los organismos de referencia y otras iniciativas en la esfera de la gestión basada en los resultados (7.5, 8.8).***

### Departamentos del programa técnico

145. ***La Administración está de acuerdo en dotar de medios a los ADG responsables de los programas y, al mismo tiempo, seguir confiriendo asignaciones del presupuesto anual a los jefes de las divisiones (6.17, 6.18).***

### Contratación

146. ***La Administración está de acuerdo en asignar nuevas responsabilidades respecto de la contratación a distintos niveles (8.4).*** Se asignará a los Subdirectores Generales la responsabilidad de seleccionar a los funcionarios profesionales y a los profesionales de contratación nacional.

## *TEMA 3.3: Apoyo a los cambios en la estructura*

### Interdisciplinaria

147. ***La Administración está de acuerdo en crear incentivos para fomentar la labor interdisciplinaria y centrar la atención en objetivos globales y temas prioritarios (6.16).***

Pagos por servicios a proyectos

148. *La Administración está de acuerdo en mantener el proceso de examen periódico de los costos efectivos de los servicios y ajustar las tarifas para asegurar que éstas se fijen en el nivel apropiado (7.7).*

*TEMA 3.4: Eficiencia administrativa*

149. La Organización se ha dedicado con energía a tratar de conseguir más eficiencia y a introducir mejoras en sus procesos y sistemas de administración, según se describe en la documentación publicada en el sitio Web de la FAO en la página [www.fao.org/reform](http://www.fao.org/reform).

Administración, compras y colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma

150. *La Administración está de acuerdo en tratar de introducir mejoras en los procesos de administración, las compras y los servicios conexos en colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (8.9, 8.10, 8.19).*

Otras medidas administrativas provisionales

151. *La Administración está de acuerdo en:*

- *Buscar más vigorosamente la integración plena de los sistemas de apoyo para las necesidades de la gestión estratégica y financiera, de forma que se aborden los procesos de rendición de cuentas estratégicas y sobre programas y se dé adecuada respuesta a las exigencias de presentación de informes (8.13).*

*TEMA 3.5: Finanzas*

152. *La Administración está de acuerdo en:*

- *Utilizar la transición hacia las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) a fin de lograr importantes eficiencias y una mayor eficacia en los sistemas de contabilidad y gestión financiera, pero también en los de apoyo a las decisiones (8.14).*
- *Formular una estrategia institucionalizada para la gestión del riesgo financiero (8.15).*
- *Introducir la posibilidad de arrastre de un bienio a otro de una proporción relativamente pequeña de los fondos de operaciones, además de los del PCT y de las cuentas de capital y de seguridad, como medida de buena gestión financiera y para facilitar ingresos y gastos (8.17).*
- *Adoptar medidas financieras adicionales para sufragar las obligaciones infradotadas en relación con pagos después del cese en el servicio del personal, y reducir las obligaciones con los jubilados (8.18).*

*TEMA 3.6: Tecnología de la información*

153. *La Administración está de acuerdo en mejorar la gestión del riesgo relacionado con la tecnología de la información en la Sede, así como en las oficinas regionales, subregionales, oficinas en los países y oficinas de enlace, en particular a través de la introducción de sistemas financieros basados en Oracle, con el establecimiento de procedimientos apropiados de financiación y un estudio de los costos y beneficios de las nuevas aplicaciones (8.12)*

*TEMA 3.7: Cultura de la organización*

154. *El Director General está de acuerdo en asumir una función de conducción canalizando el elevado compromiso de su personal en torno a una visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión, con objetivos claramente articulados (según lo aprobado por los órganos rectores) y con indicadores mensurables (8.1).*



155. *El Director General está de acuerdo en establecer un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa de cambio de la cultura (6.2).* Esta actividad iniciará después de la Conferencia, en la que se espera recibir asesoramiento de los Miembros en cuanto a la orientación general del proceso de reforma. En este proceso resultarán útiles las experiencias positivas de los mecanismos establecidos para preparar la respuesta de la Administración.

156. *La Administración está de acuerdo en alentar el contacto interdepartamental y adoptar medidas destinadas a crear un mapa de la ubicación de los conocimientos (6.3).*

Recomendaciones que afectan directamente al Director General

El Director General acepta las recomendaciones orientadas a presentar una imagen más abierta y accesible (6.4). Se ha modificado el sistema de seguridad dentro del recinto de la Organización, establecido en 1976, para contrarrestar la imagen percibida por algunos (sin fundamento concreto) de una persona poco abierta o poco accesible. En relación con su imagen externa el Director General desea hacer notar que su reiterada reelección para el cargo de Director General de la FAO, así como los cargos para los que fue elegido anteriormente, implican necesariamente que debe ser accesible. Además, el Director General no tiene conocimiento de ocasión alguna en que un Subdirector General, un Director o un Representante de la FAO le hayan solicitado un encuentro sin que éste se haya concretado prontamente por medio de una cita o una llamada telefónica.

157. Los informes de las visitas oficiales del Director General al extranjero y de sus principales reuniones con contactos externos de importancia, así las que ha celebrado con pequeños grupos de personal oficiosos sobre temas de importancia interna para la FAO relacionados, principalmente, con el trabajo de la Organización, se han colocado en Internet y se actualizarán mensualmente.

**E. ÁMBITO 4 - LLEVAR A CABO UNA REESTRUCTURACIÓN QUE AUMENTE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA TANTO EN LA SEDE COMO SOBRE EL TERRENO**

*TEMA 4.1: Estructura en la Sede*

158. *La Administración concuerda con la EEI en que la estructura propuesta para la Sede, “no es sino uno de los modelos posibles. Evidentemente caben otros modelos y variaciones al que hemos presentado. Deberían examinarse atentamente los supuestos en los que se basa el modelo, incluidos los relativos tanto a los costos como a los beneficios. Por consiguiente, el organigrama que se presenta a continuación no pretende ser una prescripción definitiva sino más bien una aproximación que requerirá una elaboración ulterior y un examen atento”. Concuerda asimismo con la afirmación del informe de la EEI de que “la forma debería seguir también a la función” y, por consiguiente, las recomendaciones referentes a la estructura de la Sede deben examinarse sobre el trasfondo de las cuestiones programáticas, culturales, funcionales y de asociación planteadas en el análisis de la EEI.*

159. En el informe de la EEI se reconoce la necesidad de tener en cuenta las limitaciones impuestas por el sistema común de las Naciones Unidas, que está regulado por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), así como los desafíos vinculados al logro de una mayor interdisciplinariedad mediante acuerdos institucionales, en particular en lo que atañe al cambio climático y la bioenergía. En los debates sobre la propuesta se deberán considerar, entre otros factores, los principios y mejores prácticas en lo relativo al “ámbito de control” y la “cadena de mando”, teniendo en la debida cuenta el apoyo directo que el Director General recibe cotidianamente del Director General Adjunto, el Director de Gabinete y el Director de la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD), así como las funciones decisivas que desempeñan los Subdirectores Generales en su calidad de brazo ejecutivo primordial de la Secretaría para la adopción de decisiones.

*TEMA 4.2: Estructura de las oficinas descentralizadas*

160. ***La Administración respalda el principio de una presencia más efectiva sobre el terreno y de la descentralización de funciones y atribuciones de la Sede a las oficinas sobre el terreno (6.19).***

---

**APÉNDICE II:  
RESUMEN DE LAS REFORMAS APROBADAS POR LOS ÓRGANOS DE  
GOBIERNO DE LA FAO EN EL PERÍODO 2005-07**

---

**F. ANTECEDENTES Y ALCANCE**

161. En el período 2005-07 el Director General propuso unas reformas con la finalidad de mejorar la pertinencia y la eficacia de la FAO, que fueron aprobadas en varias fases por los órganos de gobierno, principalmente en el 33.º período de sesiones de la Conferencia de noviembre de 2005, el 131.º período de sesiones del Consejo de noviembre de 2006 y el 132.º período de sesiones del Consejo de junio de 2007. Las reformas que se introdujeron durante este período tenían un amplio alcance e incluían cambios en la organización, medidas organizativas para aumentar la eficiencia (y generar ahorros), así como la racionalización de la estructura programática de la FAO. En el contexto del examen del informe de la EEI por parte de los Miembros, parece adecuado recordar los puntos principales de la última serie de reformas que se han producido en la FAO.

162. Por consiguiente, en este *Apéndice* se resumen:

- los principios rectores de las reformas;
- la estructura orgánica modificada instaurada en la Sede a partir del 1.º de enero de 2007;
- la red renovada de oficinas externas que se deriva de las reformas anteriores;
- el establecimiento de un sistema “multinodal” para el Centro de Servicios Compartidos (CSC);
- los importantes cambios en la estructura del programa y el contenido esencial del Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP);
- el ahorro financiero resultante de las reformas.

**G. PRINCIPIOS RECTORES DE LAS REFORMAS**

163. A la luz de la amplia sintonía con la esencia de muchas de las recomendaciones de la EEI, parece útil recordar los diversos principios que han orientado las reformas ya mencionadas. Dichos principios (en forma muy resumida) son los siguientes:

- a) Mantener las prioridades de los miembros, es decir, destacar debidamente la labor relacionada con los marcos reglamentarios internacionales, la conservación de los recursos naturales y la lucha contra las plagas de las plantas y las enfermedades de los animales, así como la asistencia técnica y para las políticas.
- b) Mejorar la función de la FAO como organización de conocimientos.
- c) Centrar más la atención en la creación de capacidad para desarrollar la capacidad individual e institucional a nivel regional y nacional.
- d) Profundizar la cooperación con las organizaciones de los Miembros, reconociendo la participación creciente de las Organizaciones Regionales de Integración Económica (ORIE) en cuestiones relacionadas con la agricultura y la seguridad alimentaria.
- e) Fortalecer la interdisciplinariedad para afrontar los problemas cada vez más complejos y los nuevos desafíos y amenazas con que se enfrentan los países en su desarrollo alimentario y agrícola.
- f) Trabajar en colaboración con los asociados de las Naciones Unidas, incluso a través de la participación en los equipos de países del sistema de las Naciones Unidas, para apoyar

las políticas nacionales o las actividades de planificación, en consonancia con el Mandato de la FAO.

- g) Fortalecer las alianzas con la sociedad civil y organizaciones populares, a nivel nacional e internacional.
- h) Destinar recursos para apoyar a los Miembros, no solamente en programas que ha de ejecutar la FAO, sino, lo que es más importante, con el fin de desempeñar una función catalizadora capaz de multiplicar los efectos de las inversiones que necesitan los Estados Miembros en apoyo de su agricultura y seguridad alimentaria.
- i) Centrar la atención con más eficacia en los países, mediante, entre otras cosas, la formulación de marcos de prioridades nacionales a plazo medio (MPNPM) para fortalecer la coherencia de la asistencia de la FAO en los países, que deberá respaldarse con una capacidad multidisciplinaria al nivel subregional.
- j) Universalidad en la prestación de servicios a los Miembros, manteniendo a la vez la selectividad en la asignación de los recursos, lo que implica dedicar una atención especial a los grupos de países más necesitados.
- k) Adaptación de las estructuras orgánicas, junto con mejores procesos de gestión.
- l) Medios de acción más flexibles.

## **H. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

### *Características principales de la estructura actual en la Sede*

164. Uno de los objetivos de las reformas era lograr que la estructura de la Sede respondiera en mayor grado al papel realzado de la FAO como organización de conocimientos y prestar un apoyo más eficaz a la acción interdisciplinaria.

165. Los principales cambios introducidos consisten en:

- la transformación del Departamento de Asuntos Generales e Información en un nuevo *Departamento de Conocimientos y Comunicación*, con el traslado de la División de Tecnologías de la Información del Departamento de Administración y Finanzas y la reubicación en la Dirección de Comunicación de las actividades de promoción fundamentales;
- la creación de un nuevo *Departamento de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente*, como sucesor del anterior Departamento de Desarrollo Sostenible, que albergaría una División de Tierras y Aguas y una nueva División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía;
- la consolidación de las disciplinas del *Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor* para incorporar plenamente el enfoque “de la granja a la mesa”; este departamento también albergaría un Centro de Gestión de Crisis para abordar situaciones de plagas y enfermedades de los animales y las plantas así como crisis relacionadas con la inocuidad de los alimentos;
- en el *Departamento de Desarrollo Económico y Social*, la creación de una División de Género, Equidad y Empleo Rural a fin de reforzar la capacidad de este departamento para abordar en forma integrada los aspectos tanto sociales como económicos del desarrollo;
- la reorganización de los departamentos que se ocupan de los sectores forestal y pesquero, con un nuevo nombre para este último departamento – Pesca y Acuicultura – que reflejaría la prioridad considerablemente más elevada que ha de otorgarse a la acuicultura;
- una nueva denominación del Departamento de Administración y Finanzas (AF), que pasaría a llamarse *Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos*, para

consolidar sus funciones relacionadas con la seguridad del personal y los bienes de la FAO en todo el mundo.

*Una estructura renovada en las oficinas externas*

166. Uno de los objetivos de las reformas era la creación progresiva de una red más eficaz de oficinas en los países, en la que se incluyen:

- oficinas nacionales mejor equipadas para atender las necesidades de asistencia de los países;
- oficinas subregionales, que constituyen una parte integral de las respectivas oficinas regionales, dotadas de equipos multidisciplinarios y situadas estratégicamente, incluidos equipos multidisciplinarios que compartan locales con las oficinas regionales, todos ellos con mejores recursos de trabajo, para las demandas que no pueden satisfacerse con los conocimientos técnicos disponibles dentro de los equipos;
- unas oficinas regionales mejor centradas (dedicadas principalmente a cuestiones regionales).

167. Esta transformación supone un nuevo modelo operativo, con los siguientes elementos: 1) los oficiales técnicos en las oficinas regionales siguen trabajando estrechamente con sus divisiones de referencia en la Sede al responder a las prioridades regionales; 2) los equipos multidisciplinarios están constituidos por oficiales técnicos centrados en los objetivos principales de sus subregiones respectivas y, a tiempo parcial, por Representantes de la FAO en los países; y 3) las oficinas en los países se ocupan de las prioridades principales concertadas con los gobiernos interesados y actúan en estrecha colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en los países.

168. Aprovechando las condiciones muy favorables que ofrecen los correspondientes países anfitriones, la estructura de oficinas en los países, renovada de acuerdo con las pautas anteriores, ya se ha implantado en las siguientes regiones geográficas:

- **África**, con oficinas subregionales dotadas de equipos multidisciplinarios en dos nuevas localidades, Addis Abeba y Libreville, junto con un equipo de una oficina subregional que funcionará en Accra, en el mismo lugar de la Oficina Regional para África, y una oficina subregional en Harare de tamaño más reducido que en el pasado para ocuparse de África austral;
- **Europa y Asia central**, con una nueva oficina subregional en Ankara para atender a los países de Asia central, y la Oficina Regional para Europa, transferida a Budapest (que pasa a denominarse Oficina Regional para Europa y Asia Central), a la que se agrega una oficina subregional modificada para Europa central y oriental que había funcionado en Budapest durante varios años;
- **América Latina y el Caribe**, con una nueva oficina subregional para América central que entrará en funcionamiento próximamente, la ya existente oficina subregional para el Caribe en Barbados y un nuevo equipo multidisciplinario para América de Sur, que comparte sede con la Oficina Regional de Santiago.

169. La panorámica de los cambios en las oficinas descentralizadas se completa con los contactos que, desde la decisión por parte de la Federación de Rusia de solicitar su ingreso en la FAO a comienzos de 2006, se están llevando a cabo para establecer una oficina de enlace en Moscú. Las reformas de 2005-07 todavía no se han aplicado a la región de Asia y el Pacífico y el Cercano Oriente.

*La puesta en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC)*

170. El CSC de nueva configuración debe ocuparse de las funciones que comportan un volumen elevado de tramitación administrativa de rutina en las esferas de los recursos humanos, los viajes, las finanzas y las compras en lugares donde los costos son menores. El sistema que se

ha aprobado y se está aplicando (que está previsto que culmine a finales de 2009) supone la creación de tres “nodos” en las oficinas regionales (Bangkok, Budapest y Santiago). Estos nodos se encuentran en zonas horarias similares a las de la mayor parte del personal que genera las transacciones y estarán dirigidos por un centro de coordinación situado en Roma, en el Departamento de Recursos Humanos, Financieros y Físicos. La puesta en funcionamiento del CSC supondrá un ahorro neto de 8 millones de USD por bienio, gracias a ahorros por eficiencia y a las diferencias favorables entre los costos de la Sede y los lugares ya citados donde los costos son menores.

## **I. RACIONALIZACIÓN DEL CONTENIDO PROGRAMÁTICO DEL PTP**

171. Las reformas que se presentaron a la Conferencia en noviembre de 2005 incluían una estructura del programa totalmente renovada para su utilización a partir de 2006-07. En esta nueva estructura se basó el PTP para 2006-07 revisado<sup>2</sup>, que el Comité del Programa y el Comité de Finanzas aprobaron en mayo de 2006, y en ella se inspira el documento del PTP para 2008-09<sup>3</sup> que se presenta a la Conferencia. El PTP para 2006-07 revisado reflejaba la importante reformulación de las entidades programáticas, que son los bloques constitutivos basados en los resultados de los 42 programas. Este esfuerzo de racionalización pretendía garantizar que los programas contuvieran conjuntos coherentes de actividades, que se prestara mayor atención a la acción multidisciplinaria y que se redujera la fragmentación. El resultado fue un conjunto mucho más reducido, ya que el número de entidades sustantivas ha disminuido un 29 %, al pasar de 261 a 186.

172. Con respecto a la acción interdisciplinaria, se ha producido un cambio de orientación, importante hacia la cooperación formal y abierta en la planificación, la programación, la movilización de recursos y elaboración de sistemas de seguimiento y evaluación, que incluyen entidades programáticas interdisciplinarias y grupos de trabajo interdepartamentales. En este sentido, el PTP para 2008-09 presta la debida atención a las actividades programadas en cuatro áreas clave que requieren una intensa colaboración en sus líneas de acción disciplinarias: *conocimiento, gestión e intercambio, creación de capacidad, y cambio climático y bioenergía.*

## **J. RESUMEN DE LOS AHORROS Y BENEFICIOS DERIVADOS DE LAS REFORMAS**

173. La aplicación de estas reformas ya está dando lugar a beneficios tanto cuantitativos como cualitativos. Entre los beneficios cualitativos pueden citarse la atribución de un mayor significado a la FAO como organización portadora de saberes, la ampliación de los planteamientos multidisciplinarios y la creación de una red más eficaz de oficinas descentralizadas. Los beneficios cuantitativos se derivan los ahorros financieros recurrentes que se resumen en el *Cuadro 1*, a continuación.

---

<sup>2</sup> PC 95/3 - FC 113/14.

<sup>3</sup> C 2007/3.

**Cuadro 1. Resumen de los principales ahorros recurrentes**

Esfera/Iniciativa	Cantidad por bienio (miles de USD)
Ahorros por eficiencia, racionalización y reestructuración	
Plena entrada en funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC).	8 000
Disminución neta de los puestos de nivel de director y de los puestos correspondientes de Servicios Generales en la Sede (es decir, menor estratificación) – parte de los ahorros se reasignaron a las mismas unidades orgánicas.	9 100
Incremento de los reembolsos al Fondo General procedentes de los proyectos extrapresupuestarios, incluido el aumento propuesto en las tasas de los costos de apoyo para proyectos que proporcionan un apoyo directo a las actividades del Presupuesto ordinario.	15 000
Medidas de simplificación y eficiencia adoptadas en virtud de la autoridad del Director General.	1 650
Descentralización	
Diferenciales de gastos de personal favorables derivados de situar equipos multidisciplinarios en las oficinas subregionales y de la racionalización de los grupos de políticas y de operaciones en las oficinas regionales.	5 300
Diferenciales favorables en los gastos de personal derivados del traslado a Budapest de la Oficina Regional para Europa, que pasará a ser Oficina Regional para Europa y Asia Central.	740

174. Además, se estima que la asistencia en efectivo y en especie proporcionada por los gobiernos anfitriones para los gastos de funcionamiento del CSC y las oficinas subregionales, incluido el valor estimado del suministro de oficiales técnicos subalternos y personal de apoyo por parte de los gobiernos anfitriones de las oficinas subregionales, superará los 15 millones de USD.

---

**APÉNDICE III:**  
**LA AGRICULTURA VUELVE A FIGURAR EN LA AGENDA MUNDIAL**

---

175. Durante los últimos 20 años el mundo ha sufrido cambios espectaculares. Las divisiones políticas entre el Este y el Oeste han llevado progresivamente a una relación más multilateral y compleja entre las naciones y a la aparición de poderes regionales. Se ha producido un aumento de los conflictos. El fenómeno de la modificación o reducción de las políticas de intervención del Estado, que empezó en los años 80, se ha extendido a nivel internacional, dando lugar a presupuestos de austeridad que persiguen la racionalización y la eficiencia. Han surgido multinacionales potentes dotadas con más recursos<sup>4</sup> que muchos estados y la inversión exterior directa ascendió a 1,2 billones de USD. en 2006. En lo que respecta al trabajo de desarrollo, las fundaciones privadas están movilizando vastas cantidades de recursos, en especial para la salud y la educación<sup>5</sup>. En comparación, la ayuda oficial total para el desarrollo (AOD), que ascendía a 104 000 millones de USD, prestada por las instituciones públicas bilaterales y multilaterales en 2006 tiene un volumen indudablemente menor, a pesar de un aumento significativo desde los primeros años.

176. En este contexto, el sistema de las Naciones Unidas y de Bretton Woods establecido después de la segunda Guerra Mundial está siendo sometido a examen crítico. Paralelamente, los organismos especializados, los fondos y los programas de las Naciones Unidas están atravesando tiempos difíciles.

177. Naturalmente, esta tendencia general repercute de forma natural sobre la FAO. Sin embargo esta repercusión ha sido más intensa debido a la baja prioridad otorgada, durante los años 80 y 90, a la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en la agenda internacional. La parte del sector primario en la AOD disminuyó en un 50 % de 1990 a 2000. En el Banco Mundial, la cartera en este campo se redujo, pasando del 29 % en 1986 al 7 % en 2006.

178. La ayuda bilateral para el sector siguió la misma pauta, con la consiguiente reducción de los recursos regionales y nacionales, a pesar de su carácter necesario para asegurar la seguridad alimentaria mundial.

179. En respuesta a esta situación, la Administración de la FAO puso en marcha varias iniciativas para volver a centrar la atención en la seguridad alimentaria mundial. Introdujo medidas fundamentales de adaptación para que la Organización sirviera efectivamente a sus Miembros –cuyo número aumentó de 169 en 1994 a 190 en 2006–, incluida la decisión histórica de Rusia de reincorporarse a la Organización después de 60 años de ausencia.

180. En ese marco, la primera Cumbre Mundial sobre la Alimentación a nivel de Jefes de Estado y de Gobierno se celebró en 1996, seguida de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación: cinco años después, en 2002.

181. En septiembre de 2000, la Cumbre del Milenio, convocada por el Secretario General de las Naciones Unidas, condujo a la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las

---

<sup>4</sup> Para el año 2000, la suma del valor añadido de las 19 mayores empresas transnacionales cuadruplicaba con creces la suma de los PIB de los 50 países menos adelantados (3103).

<sup>5</sup> La ayuda aportada por el sector privado totalizó 11 000 millones de dólares EE.UU. en 2006, cantidad equivalente al 13% de la ayuda proporcionada por los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD). Por ejemplo, se prevé que la Gates Foundation desembolse 2 800 millones de dólares EE.UU. en 2007 y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria ha desembolsado un promedio de 2 000 millones de dólares EE.UU. por año entre 2002 y 2006.



medidas de seguimiento para aumentar la AOD se adoptaron en la Conferencia de Monterrey, así como en las Cumbres del G-8, en especial las celebradas en Sea Island (EE.UU.) y Gleneagles (Reino Unido).

182. Como resultado de estas iniciativas, se ha logrado asimismo una nueva e incipiente concienciación de la importancia de la agricultura. El resultado ha sido una movilización con éxito de la sociedad civil y de artistas en la lucha contra la pobreza así como unos esfuerzos redoblados de promoción de las instituciones multilaterales.

***En la reunión del G-8 celebrada en Génova en 2001, a la que asistió el Director General, se contrajeron los siguientes compromisos:***

(...)

20. En vísperas de la “Cumbre Mundial sobre la Alimentación: cinco años después” que tendrá lugar en noviembre de 2001, la seguridad alimentaria sigue siendo un objetivo difícil de alcanzar. más de 800 millones de personas, de las cuales al menos 250 millones son niños, continúan padeciendo malnutrición grave. el acceso a recursos alimentarios adecuados y el desarrollo rural siguen centrando pues nuestra estrategia de lucha contra la pobreza. el apoyo a la agricultura es un instrumento esencial de la asistencia oficial para el desarrollo. nos esforzaremos en reforzar la capacidad en los países pobres, integrando programas en las estrategias nacionales y fortaleciendo la capacitación en el ámbito de la agronomía. deberíamos esforzarnos al máximo por mejorar la productividad agrícola. entre otras cosas, la introducción de nuevas tecnologías probadas de eficacia demostrada, incluidas las biotecnologías, de una manera que sea segura y esté adaptada a las condiciones locales, puede aumentar de manera significativa el rendimiento agrícola en los países en desarrollo, reduciendo al mismo tiempo el consumo de plaguicidas y agua con relación a los métodos tradicionales. nos comprometemos a estudiar y facilitar la utilización responsable de las biotecnologías, así como a compartirlas, para hacer frente a las necesidades del desarrollo.

21. Nos orientaremos a las regiones más expuestas a la inseguridad alimentaria, en particular del África subsahariana y el sur de Asia, y continuaremos fomentando la cooperación Sur-Sur. apoyaremos el papel crucial que las organizaciones internacionales y las ONG desempeñan en las operaciones de socorro. Creemos que las estrategias nacionales sectoriales y de reducción de la pobreza deberían tener debidamente en cuenta las necesidades nutricionales de los grupos vulnerables, incluidos los recién nacidos y sus madres.

(...)

183. Sin inversión en las zonas rurales, no se ganará la batalla contra el hambre y la pobreza. Estas conclusiones básicas están empezando a difundirse en la política, las estrategias y los programas de desarrollo de los donantes bilaterales. Así lo están reconociendo también las instituciones de financiación multilaterales. El Informe sobre el Desarrollo Mundial de 2008 se centrará en la agricultura; la última vez en que esto sucedió fue en 1982. La atención especial prestada a la agricultura por el Informe sobre el Desarrollo Mundial es un reflejo de un cambio necesario de prioridades en las políticas de desarrollo. El papel de promoción de la FAO ha influido ciertamente en parte en esta evolución de las prioridades en materia de cooperación internacional.

184. Así como es bien recibido el cambio en el papel percibido de la agricultura, existen razones para estar muy preocupados por la situación alimentaria mundial a corto plazo. El precio de los productos agrícolas básicos ha alcanzado niveles sin precedentes en el mercado mundial.

Los nuevos desafíos, como la bioenergía y el cambio climático, también están atrayendo la atención de los medios de comunicación sobre la agricultura.

185. **Respecto a la situación hace unos 20 años, la agricultura vuelve a figurar en la agenda mundial.** Por lo tanto los tiempos actuales son muy propicios a la adopción de decisiones audaces de gran calado destinadas a fortalecer las instituciones multilaterales que se ocupan de la agricultura, en especial la FAO, a cuyos Estados Miembros y Administración el informe de la EEI brinda una oportunidad de trazar el camino que la Organización debe seguir para poder abordar los desafíos actuales y futuros.

## SIGLAS

<b>ADG</b>	Subdirector General
<b>AFH</b>	División de Gestión de Recursos Humanos
<b>AICH</b>	Alianza Internacional contra el Hambre
<b>AOD</b>	Asistencia oficial para el desarrollo
<b>ASMC</b>	Seguro médico después del cese en el servicio
<b>AUD</b>	Oficina del Inspector General
<b>CAADP</b>	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
<b>CAPI</b>	Comisión de Administración Pública Internacional
<b>CEB</b>	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
<b>CIIA</b>	Centro Internacional de Investigación Agrícola
<b>CMA</b>	Cumbre Mundial sobre la Alimentación
<b>CMA:cad</b>	Cumbre Mundial sobre la Alimentación: <i>cinco años después</i>
<b>CMNUCC</b>	Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
<b>CSC</b>	Centro de Servicios Compartidos
<b>DELP</b>	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
<b>EEI</b>	Evaluación externa independiente de la FAO
<b>ETA</b>	Enfermedades transfronterizas de los animales
<b>FAOR</b>	Representante de la FAO
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>GCIAI</b>	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
<b>GF-TADs</b>	Marco mundial para el control progresivo de las enfermedades transfronterizas de los animales
<b>GLCN</b>	Red mundial para la superficie terrestre
<b>HLCM</b>	Comité de Alto Nivel sobre Gestión
<b>HLCP</b>	Comité de Alto Nivel sobre Programas
<b>HPAI</b>	Influenza aviar altamente patógena
<b>HRMM</b>	Modelo de Gestión de los Recursos Humanos
<b>IDWG</b>	Grupo de trabajo interdepartamental
<b>IFI</b>	Institución financiera internacional
<b>IICC</b>	Comité de coordinación interinstitucional
<b>IIPA</b>	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias
<b>ILRI</b>	Instituto Internacional de Investigaciones Agropecuarias
<b>IPCC</b>	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
<b>MDT</b>	Equipo multidisciplinario
<b>MNPMP</b>	Marco nacional de prioridades a plazo medio

---

<b>NEPAD</b>	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
<b>NICSP</b>	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
<b>NRC</b>	División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía
<b>OCD</b>	Oficina de Coordinación y Descentralización
<b>OIE</b>	Organización Mundial de Sanidad Animal
<b>OIEA</b>	Organismo Internacional de Energía Atómica
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio
<b>OMG</b>	Organismos modificados genéticamente
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>ONUDI</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
<b>OSC</b>	Organización de la sociedad civil
<b>PAI</b>	Plan de Acción Inmediata
<b>PBIDA</b>	Países de bajos ingresos y con déficit de alimentos
<b>PCT</b>	Programa de Cooperación Técnica
<b>PEID</b>	Pequeños Estados insulares en desarrollo
<b>PEMS</b>	Sistema de gestión de los rendimientos
<b>PESA</b>	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
<b>PINMP</b>	Programa de inversión nacional a medio plazo
<b>PMA</b>	Países menos adelantados
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PNSA</b>	Programa nacional para la seguridad alimentaria
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PPAB</b>	Junta Consultiva de Programas y Políticas
<b>PTP</b>	Programa de Trabajo y Presupuesto
<b>SESAR</b>	Sistema de evaluación y seguimiento de la actuación de los Representantes de la FAO
<b>SMM</b>	Reunión del Consejo de Dirección
<b>SMOT</b>	Sistema mundial de observación terrestre
<b>SRO</b>	Oficina Subregional
<b>TIC</b>	Tecnología de la información y las comunicaciones
<b>UNDAF</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>WDR</b>	Informe sobre el Desarrollo Mundial