

LA FAO: MEJORAR LA MANERA DE TRABAJAR DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de reflexión estratégica puesto en marcha en enero de 2012 contribuyó a agudizar el enfoque de la labor de la FAO y en él se reconoció la necesidad de emprender importantes cambios en la forma de trabajar de la Organización. En primer lugar, había que adoptar un enfoque orientado a los resultados por el cual identificar qué tiene que suceder para luego pensar cómo hacer que suceda. En segundo lugar, había que asegurarse de que el impacto del trabajo de la FAO se notaría sobre el terreno y que sería respaldado por las políticas y prácticas nacionales e internacionales necesarias para que este fuera sostenible. Más que nada, se reconoció que las actividades de la Organización debían centrarse con mayor claridad en los resultados, la eficiencia y el trabajo de campo.

En este folleto se describen algunas de las cosas que ha hecho la FAO en los últimos 18 meses con miras a transformarse en una organización con una capacidad mucho mayor que nunca antes para terminar con el hambre y la malnutrición.

Atención prioritaria a la eficiencia

La visión de la FAO de un cambio para la transformación otorga una prioridad muy alta a la eficiencia y al uso óptimo de los recursos. Por tanto, se ha hecho hincapié en que la Organización sea más eficaz y receptiva al recortar gastos administrativos y aumentar la eficiencia. Estos ahorros por eficiencia no entorpecen la labor técnica de la FAO y se utilizarán para reforzar la asistencia directa que la Organización presta a los países.

¿Qué ha hecho la FAO?

- ✓ En el período 2012-13 se alcanzaron 67 millones de USD en ahorros por eficiencia, una cifra sin precedentes, principalmente a través de la reducción de gastos administrativos generales en la Sede. Esta suma comprende unos ahorros por 19,3 millones de USD adicionales a los requeridos por la Conferencia.
- ✓ Un examen crítico de los puestos de trabajo llevó a la eliminación de 88 empleos —de índole administrativa, en su mayor parte— en la Sede. En 2012 la Oficina del Director General redujo sus gastos en más del 10 % con respecto al promedio de los cuatro años anteriores.
- ✓ En materia de eficiencia, el Director General ha liderado con el ejemplo, incluso recurriendo a aerolíneas de bajo coste para hacer viajes oficiales cuando ha podido. Esto ha contribuido a una reducción de más del 30 % de los gastos de viaje de su oficina respecto al promedio de los cuatro años anteriores, aun habiendo visitado más de 40 países en su primer año de mandato.

Atención prioritaria sobre el terreno

En los últimos 18 meses, el Consejo aprobó un plan para descentralizar operaciones que ya está en fase de ejecución. A través de este proceso no solo se han reducido los costes centrales y administrativos, sino que también se han destacado muchos más oficiales técnicos sobre el terreno. De esta forma se asegura que la política de la FAO relativa a la asistencia a los países se base en una comprensión profunda y total de la convergencia entre las prioridades de los gobiernos y las ventajas comparativas de la FAO. Las actividades de campo abarcan una amplia variedad de iniciativas, desde el control de enfermedades de plantas o animales en todos los países o regiones, a la entrega de materiales de enseñanza destinados a las escuelas de campo para agricultores, hasta la renovación de instalaciones para el almacenamiento de cereales en las aldeas y el suministro de asesoramiento y apoyo en materia de políticas.

¿Qué ha hecho la FAO?

- ✓ La Organización ha añadido cerca de 50 puestos profesionales a sus oficinas regionales y en los países, lo cual fortalece su capacidad para responder a las necesidades concretas que señalan sus asociados. Esta descentralización se llevó a cabo sin ningún debilitamiento de la labor técnica y normativa que realiza la FAO a nivel mundial debido a los ahorros por eficiencia identificados. De esta forma, la FAO está en el camino de convertirse en una organización poseedora de conocimiento que tiene los pies en el suelo.
- ✓ La Organización está renovando el diálogo político con los Estados Miembros a nivel nacional, de modo que la cooperación con la FAO ayuda a que los gobiernos logren el objetivo que han establecido con respecto a la seguridad alimentaria y la agricultura, lo cual se refleja en el Marco de programación por países y se ajusta al Marco estratégico revisado.
- ✓ Se ha introducido una nueva evaluación del rendimiento para los Representantes de la FAO, que comprende un nuevo proceso de nombramiento basado en los méritos y el examen de sus conocimientos especializados en materia de gestión.
- ✓ Se ha adaptado la jerarquía de rendición de cuentas de los Representantes de la FAO e incluido su participación en la planificación regional y subregional a fin de que estos contribuyan a garantizar la coherencia del programa de trabajo de la Organización en todos los niveles.
- ✓ Desde principios de 2012, el Director General ha nombrado a más de 20 Representantes de la FAO altamente cualificados que fueron elegidos entre diversos candidatos internos y externos con miras a mejorar la rotación entre la Sede y las oficinas descentralizadas.



Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición



Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles



Reducir la pobreza rural



Fomentar sistemas agrícolas y alimentarios integradores y eficientes



Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las catástrofes





Atención prioritaria a los resultados

El proceso de reflexión estratégica, que supuso un diálogo intenso con los Estados Miembros, consultas nacionales y regionales, y con expertos externos, ayudó a la FAO a definir cinco nuevos objetivos estratégicos y a llevar a cabo las intervenciones necesarias para encarar los desafíos alimentarios y agrícolas a los que se enfrentan los Estados Miembros: Contribuir a erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición; Lograr que la agricultura sea más productiva y sostenible; Reducir la pobreza rural; Favorecer sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes; Proteger a los medios de vida de las catástrofes.

Un nuevo marco de resultados de la FAO permitirá esquematizar los resultados y las repercusiones de los planes, actividades y programas de la Organización, así como los planes para alcanzar estos objetivos estratégicos y un sexto objetivo relacionado con la realización de trabajos y servicios técnicos y normativos de calidad.

¿Qué ha hecho la FAO?

- ☑ Se terminó con éxito el proceso de reforma de la FAO y la ejecución del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO.
- ☑ La Organización ha elaborado un Plan a medio plazo para 2014-17 un Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15 en el que se refleja el nuevo enfoque estratégico de la FAO, se garantiza que se inviertan el personal y los recursos financieros en las áreas y actividades donde pueden lograrse las mayores repercusiones posibles, y se introduce una nueva mentalidad de trabajo más allá de los “compartimentos estancos” y de las ubicaciones geográficas de una forma verdaderamente orientada a los resultados.
- ☑ Se han puesto en marcha seis iniciativas regionales, dos de ellas en África, en el marco global de los nuevos objetivos estratégicos, financiadas a través de ahorros por eficiencia identificados desde enero de 2012. Por medio de estas iniciativas se hace frente a las necesidades y prioridades específicas de cada región y servirán de experimentación, entre otras cosas, para una manera de trabajar caracterizada por la colaboración entre los coordinadores de los objetivos estratégicos, los Subdirectores Generales y los Representantes Regionales.
- ☑ Se ha introducido el Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) en todas las oficinas de la FAO. El SMGR es un sistema de gestión de la Organización integrado y exhaustivo que permite una mayor transparencia, racionaliza los procesos administrativos, reduce el tiempo que los empleados dedican al trabajo administrativo e incrementa el tiempo disponible para poder ocuparse de asuntos más estratégicos.

- ☑ Se han elaborado nuevas estrategias de asociación con la sociedad civil y el sector privado, dos grupos de partes interesadas que serán fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de la FAO.
- ☑ La FAO ha comenzado a integrar su trabajo para las situaciones de emergencia con su labor para el desarrollo. Cuando sucede una catástrofe, los agricultores pobres pierden sus medios de vida en parte o por completo. Para la FAO es prioritario ayudar a las familias vulnerables para que tengan una mayor capacidad de resistencia a las catástrofes o, mejor aún, ofrecerles los instrumentos necesarios para anticiparse a las crisis y hacerles frente en el momento en que suceden.
- ☑ La Organización está reforzando la gobernanza de la seguridad alimentaria al incrementar su apoyo al Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), pilar de la gobernanza de la seguridad alimentaria a nivel internacional, al aumentar su participación en el Equipo de tareas de alto nivel del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la crisis mundial de la seguridad alimentaria, cuyo Vicepresidente es el Director General de la FAO, y que está movilizando al sistema de las Naciones Unidas a prestar asistencia a los países para cumplir el Reto del Hambre Cero, sirviendo de sede de la Secretaría del Sistema de Información sobre el Mercado Agrícola (SIMA) del G-20, gracias al cual se ha logrado una mayor transparencia en los mercados de productos alimentarios.
- ☑ Después de asumir sus funciones, el Director General renovó la estructura del personal directivo superior de la Organización y nombró a más de 30 funcionarios de alto rango en puestos que van de la categoría de Director a la de Director General Adjunto.
- ☑ Se han reducido los tiempos de contratación del personal de un promedio de 9-12 meses a 6 meses y el objetivo es que disminuyan hasta un máximo de 3-4 meses.
- ☑ Entre las medidas que se han introducido, o se están formulando, para acortar los tiempos de contratación figuran las siguientes:
 - extender el uso del sistema en línea i-Recruitment para todos los anuncios de vacantes en la Organización;
 - establecer un marco institucional para la contratación de consultores internacionales y suscriptores del Acuerdo de servicios personales (ASP) que establezca en forma transparente las categorías de los consultores/ASP desde el nivel de subalterno hasta el superior y tablas de honorarios, así como una evaluación más eficaz del rendimiento;
 - elaborar perfiles genéricos que abarquen aproximadamente el 70 % de los puestos de trabajo de la Organización con miras a racionalizar y acelerar el proceso de publicación de puestos vacantes.