

## Reestructuración de la Sede

### Antecedentes

1. En el Plan inmediato de acción (PIA, documento C 2008-4, medidas de la 3.91 a la 3.103), se hacía un llamamiento a una amplia reestructuración de la estructura orgánica de la Sede de la FAO. En el informe del CoC-EEI a la Conferencia en su período de sesiones de 2009 (documento C 2009/7), los miembros del Comité observaron que el amplio programa de reestructuración de la Sede debía perfeccionarse hasta 2012, con arreglo al PIA.
2. Los principios y procesos que debían seguirse para poner en práctica la nueva estructura de la Sede se expusieron a la Conferencia de la FAO en el informe del CoC-EEI de 2008, titulado “El Plan de acción inmediata para la renovación de la FAO”. La reestructuración se guió por los principios expuestos en el párrafo 46 del PIA, a saber: i) asegurar ámbitos de control manejables; ii) la agrupación de unidades y una compartimentación menor; iii) la integración y la representación de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior; iv) estructuras flexibles, con menos estratos; el perfeccionamiento y la utilización efectivos de los recursos humanos; v) la gestión en función de los resultados, la delegación y la responsabilidad; vi) decisiones de eficacia de costos sobre las ubicaciones, y, en los casos posibles, vii) la puesta en común de servicios con otras organizaciones de las Naciones Unidas y la subcontratación.
3. En el presente documento se pone a disposición de los Miembros un informe sobre los progresos realizados en la reestructuración adoptada por la Conferencia mediante la aprobación del informe del CoC-EEI y del PTP 2010-11.

### Marco de reestructuración y cambios estructurales realizados

4. La propuesta de estructura revisada de la Sede se presentó en el Programa de trabajo y presupuesto para el bienio 2010-11 y comenzó a aplicarse en enero de 2010. Se estableció un proyecto de PIA a fin de asegurar una coordinación adecuada del gran número de procesos financieros, administrativos, de recursos humanos y de tecnología de la información que iban a verse afectados por la reestructuración. Se emplearon unos ocho meses en la introducción de nuevos códigos organizativos, en la transferencia de unos 2600 puestos de la antigua estructura a la nueva, en la actualización de sistemas y servicios de tecnología de la información y en realojar al personal en su nuevo espacio de oficinas. La nueva estructura se ha implantado y funciona ya a pleno ritmo.
5. A continuación se resumen los efectos de la nueva estructura sobre el enfoque de la Organización con respecto a la gestión ejecutiva, el progreso alcanzado hacia la realización de las orientaciones principales que subyacen a la reestructuración y los cambios resultantes en la estructura de la cúspide, así como la concepción organizativa de las funciones administrativas.

### *La gestión ejecutiva y la cúspide*

6. Con arreglo a las conclusiones incluidas en el informe elaborado por Ernst & Young sobre la estructura de la cúspide de la Organización (marzo de 2010), en enero de 2010 se creó un nuevo equipo de gestión ejecutiva (Equipo de Liderazgo Ejecutivo, ELE) y este se reúne con regularidad. Lo encabeza el Director General en calidad de oficial ejecutivo principal y se compone además de los dos Directores Generales Adjuntos y del Subdirector General Director del Gabinete.

## Reestructuración de la Sede

7. Además, la Organización ha tomado medidas dirigidas a asegurar la participación sistemática de las oficinas descentralizadas en el proceso ejecutivo de toma de decisiones. Dichas medidas han sido, entre otras, las siguientes: la participación de representantes regionales en las reuniones de directivos superiores; la convocatoria de reuniones periódicas operacionales específicas entre los representantes regionales y los departamentos de la Sede bajo la autoridad del Director General Adjunto de Operaciones y la celebración de reuniones temáticas periódicas entre los sectores de conocimiento y operacionales de la FAO con participación de las oficinas descentralizadas, principalmente mediante conexiones audiovisuales.
8. Estas medidas se han sumado a una mayor descentralización de responsabilidades hacia las oficinas regionales y a una mayor delegación de autoridad, así como a la transferencia de recursos desde la Sede. Además, el establecimiento de una Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD), más pequeña y renovada, ha garantizado una asistencia al Director General Adjunto de Operaciones en la necesaria función de supervisión de las oficinas descentralizadas y de prestación de la orientación precisa. Con miras a reforzar una descentralización efectiva, se adoptaron igualmente medidas para alcanzar una mejor integración del personal de las oficinas descentralizadas dentro de la estructura de rendición de cuentas de la Organización<sup>1</sup>. Si bien estas medidas de reforma se dirigen a abordar directamente uno de los principios rectores del PIA (a saber: “la integración y la representación de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior”), en este momento se encuentran en una fase temprana de aplicación y sus efectos plenos solo aparecerán con el transcurso del tiempo.
9. En reconocimiento de la importancia de la comunicación institucional y del refuerzo de las relaciones con los asociados externos, la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores (OCE) ha introducido algunos cambios a fin de aumentar al máximo la realización de sus objetivos y mejorar su eficiencia. A este respecto, la Oficina ha consolidado sus actividades de producción de contenidos y racionalizado sus actividades en materia de relaciones con las Naciones Unidas, los ODM, la colaboración en Roma y el proyecto de asociación del PIA.
10. La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) y la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS) están trabajando actualmente en consonancia con las declaraciones de funciones de OSP y TCS y están coordinando y adelantando el desarrollo y la aplicación de la estrategia institucional de movilización de recursos de la FAO<sup>2</sup>. Las interacciones ordinarias entre la OSP y las oficinas regionales se han ampliado con el fin de asegurar una mejor planificación integrada.
11. La Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión ha realizado progresos en la consecución de sinergias entre las diferentes funciones que figuran bajo su responsabilidad, integrando las especialidades técnicas de cada una de sus subdivisiones, lo que ha conducido a la formulación de estrategias institucionales sobre gestión del conocimiento y la información y sobre desarrollo de la capacidad. Estas estrategias apoyan la aplicación de las funciones básicas correspondientes de la FAO por parte de todas las unidades de la Organización en beneficio de los Miembros. Se aplica una coordinación entre los diferentes servicios de la División para colaborar en una difusión y un acceso más ágiles de la información y el conocimiento, utilizando los conocimientos tradicionales y de técnicas de publicación electrónica de estas unidades; también se aplica a fin de servir de medio para la transferencia de información, conocimiento, mejores prácticas y experiencias adquiridas en el seno de la FAO a fin de prestar asistencia a los Estados Miembros de la Organización en el refuerzo de los sistemas nacionales de investigación y extensión, y a fin de introducir programas de enseñanza por Internet, comunicación para el desarrollo y educación, que refuerzan a la FAO como organización de conocimiento. La OEK

---

<sup>1</sup> JM 2010.2/5.

<sup>2</sup> JM 2010.2/4.

## Reestructuración de la Sede

también sirve de enlace con el FGIA<sup>3</sup>, el ISPC<sup>4</sup> y el GCIAl<sup>5</sup>, lo que permite que la OEK adapte las estrategias de la Organización según las necesidades.

12. Se ha nombrado un Oficial de ética adscrito administrativamente a la Oficina Jurídica. La nueva Oficina de Evaluación funciona según su nueva Carta aprobada por el Consejo con una línea directa de notificación a los órganos rectores.
13. Una de las recomendaciones derivadas del examen por Ernst and Young sobre la Oficina del Director General propugnaba el establecimiento de un Comité de Recursos Humanos a fin de asegurar una supervisión adecuada de los recursos humanos de la institución. Ya se ha creado un comité de este tipo con el mandato de garantizar que la Organización invierte en su capital humano, lo moviliza y lo potencia adecuadamente en apoyo de la realización efectiva de sus programas, objetivos y estrategias definidos. El Comité de Recursos Humanos asesorará al Director General sobre la aplicación de las nuevas estrategias y políticas institucionales de recursos humanos con posterioridad a las consultas que se lleven a cabo con los actores interesados internos.

### *Servicios internos y División del Oficial Jefe de Información*

14. En consonancia con las conclusiones del Examen exhaustivo realizado por Ernst and Young, se adoptaron algunas medidas para perfeccionar la estructura y las funciones de los servicios internos y mejorar la gobernanza de la tecnología de la información (TI). Entre estas medidas cabe citar las siguientes:
  - De acuerdo con lo recomendado por Ernst and Young, se elaboraron propuestas para reducir el número de los comités de TI a fin de promover una estructura de gobernanza más eficiente de la TI y los SI en la Organización. Las necesidades de los sistemas de información de los departamentos y de las oficinas descentralizadas se abordan, por tanto, a través de la interacción estrecha de un oficial de TI/SI a quien corresponde rendir cuentas directamente ante la División del Oficial Jefe de Información (CIO), al tiempo que colabora estrechamente con la unidad donde está destinado.
  - La División del CIO encabeza activamente el desarrollo de una nueva estrategia institucional de TI para el período 2012-2015 destinada a mejorar el mecanismo para la identificación y la priorización de las áreas de inversión de la TI y como marco para apoyar el alineamiento estratégico entre la TI y el programa sustantivo de la Organización. El impulso de la estrategia de la TI ha correspondido a los administradores de los programas de conocimiento y operacionales en toda la Organización, con una atención particular hacia los niveles regionales, subregionales y de representación de la Organización. La División del CIO también encabeza la elaboración de nuevos mecanismos simplificados de gobernanza de la TI destinados a mejorar la eficacia de la gobernanza interna en este campo de inversión organizativa importante. Está previsto completar ambas iniciativas en el curso de 2010.
  - Se ha eliminado el sector de la Sede del Centro de Servicios Compartidos (CSC) como resultado de la transferencia de funciones al nodo del CSC en Budapest (así como a la transferencia del puesto de Jefe del CSC a Budapest), en tanto que se han reasignado otras funciones (como la gestión de la política de viajes y la nómina) a otras divisiones de la Sede.

---

<sup>3</sup> Foro Global de Investigación Agropecuaria.

<sup>4</sup> Consejo Independiente de Ciencia y Colaboración.

<sup>5</sup> Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional.

## Reestructuración de la Sede

- En el seno del Departamento de Servicios Internos se ha establecido una nueva Unidad de Mejora de las Operaciones, responsable de la simplificación y de la mejora de los procesos. Dicha unidad está actualmente elaborando una estrategia de comunicación de la Organización con el fin de mejorar, entre otras cosas, la calidad de la difusión de la información sobre las políticas, las normas y los reglamentos de los servicios internos.
- Se ha formulado un proyecto de modernización de la gestión de los registros con el objetivo de modernizar cuatro aspectos de la gestión de los registros en la FAO: políticas, procedimientos, tecnología y mecanismos de apoyo. En relación con esta última área, el proyecto ha analizado y confirmado en qué medida puede mejorarse el modelo actual de gestión de los registros y archivos en los departamentos y de qué manera tales mejoras podrían también ayudar a terminar con los “silos de la información”. Están en curso iniciativas destinadas a elaborar propuestas para la asignación del personal de los registros a toda la Organización, y no a los departamentos, a efectos de la gestión de los archivos en áreas operacionales específicas. Las medidas se están considerando en aquellos casos en que un enfoque de este tipo promovería la interdisciplinariedad y la puesta en común global de la información, y requeriría unos recursos más escasos. Según lo previsto en el PIA, se espera que estas propuestas se reflejen en el PTP 2012-13 y que, como mínimo, se apliquen en el curso del actual bienio.

### Disminución de estratos y efectos sobre las estructuras

15. La iniciativa de disminución de estratos, que se puso en marcha en el bienio 2008-09, llevó a la supresión de un total de 40 puestos de director (13 en 2008-09 y 27 en 2010-11). Se ha completado la reducción de 27 puestos de director para el bienio 2010/11 y, en los casos necesarios, se han señalado destinos o soluciones alternativos para todos los titulares afectados.
16. La reestructuración emprendida en el marco de la iniciativa de disminución de estratos trataba de fomentar nuevos planteamientos en las estructuras organizativas. Ha tenido una repercusión directa en el fomento del “trabajo de equipo” en algunas divisiones. Al apartarse de las entidades estructurales fijas a niveles inferiores al de la división y al fomentar la aparición de nuevos modelos organizativos, la disminución de estratos ha ayudado a la Organización a adoptar varios de los principios rectores en su proceso de reestructuración. En particular, la disminución de estratos ha permitido la adopción de estructuras funcionales, flexibles y menos piramidales mediante la fusión de unidades, a la vez que se obtenían ámbitos de control manejables, contribuyendo a la reducción de los silos y ayudando a crear un entorno de trabajo más autónomo y con más posibilidades que conduce a la gestión según los resultados, a la delegación y a la rendición de cuentas.
17. En relación con esto, se hace observar que la División de Producción y Protección Vegetal (AGP) y el Departamento Económico y Social (ES), cuyas estructuras experimentales por equipos se evaluaron por vez primera en 2009, han marcado un nuevo rumbo en cuanto a las funciones de los equipos. En tales entidades organizativas, las funciones de gestión de los programas se comparten entre el Director de División (generalmente un grado D2) y el puesto restante de D1 (ahora con la función de Oficial mayor), y se subdividen los servicios multiprogramáticos en estructuras de equipos más discretas y flexibles.
18. En la estructura de servicios estaban previstas múltiples áreas programáticas bajo la dirección administrativa de un D1. La supresión de las estructuras por servicios ha disuelto este modelo y la autoridad y la rendición de cuentas se han transferido a los equipos. Se han ampliado las funciones de coordinación de equipos de los P5, lo que exige un conjunto específico de capacidades. Estos nuevos modelos también requieren una reorganización y una redefinición de la labor del personal de apoyo.

### **Reestructuración de la Sede**

19. Resulta particularmente digno de nota que estas entidades organizativas hayan invertido en procesos de gestión del cambio, especialmente mediante el establecimiento de “equipos de orientación” o “equipos del cambio” que han apoyado el proceso y han sido fundamentales para asegurar un nivel adecuado de compromiso y consulta con las entidades afectadas.
20. En abril y mayo de 2010 se realizaron unos talleres de planificación de puestos de trabajo con el fin de ayudar a las entidades mencionadas a continuar perfeccionando sus modelos y ajustar sus estructuras. Como resultado de estas actividades, en AGP se están formulando nuevos perfiles profesionales para todas las categorías de funcionarios a fin de reflejar las nuevas relaciones de equipo y facilitar una definición más sencilla y actualizada de las responsabilidades.
21. Otros departamentos de la Organización han adoptado una estructura por divisiones más clásica con un equipo de gestión compuesto por un Director (D2), el Oficial mayor (D1) y subdivisiones dirigidas por funcionarios de grado P5. En otras divisiones se ha mantenido una estructura por servicios siempre que ha sido posible.
22. Se prevé que el resto del actual bienio 2010-11 se dedique a perfeccionar estructuras que se encuentran en fases diferentes de su transición de reestructuración y a proporcionar una definición más concreta y coherente del trabajo en apoyo de la realización técnica. Este trabajo se beneficiará de la experiencia adquirida en los experimentos de los departamentos AG y ES, teniendo en cuenta los procesos seguidos y las herramientas elaboradas en apoyo del establecimiento de estas nuevas estructuras.

#### **Incidencia del ejercicio de reestructuración**

23. En general, la operación de reestructuración ha revelado hasta la fecha las posibles ventajas que se podrían derivar de unas estructuras orgánicas más flexibles. Las estructuras menos piramidales se prestan ciertamente a la fusión de muchas unidades funcionales en una estructura orgánica más racional y flexible. Por tanto, pueden contribuir a una mayor colaboración interestructural y reducir con ello los silos que habían caracterizado estructuras anteriores y habían debilitado el funcionamiento interdisciplinario de las mismas. El proceso de reestructuración realizado se ha orientado mucho por los principios y objetivos del PIA y, a este respecto, la Organización se ha centrado en asegurar que las estructuras organizativas revisadas abarquen ámbitos de control manejables y presten un apoyo efectivo al enfoque de gestión en función de los resultados, así como a una mayor delegación basada en el principio de subsidiariedad y el fomento de la rendición de cuentas entre el personal.
24. Se han creado equipos interdepartamentales de estrategia a fin de orientar la aplicación de los resultados de la Organización. La finalidad de los equipos de estrategia es utilizar al personal especializado funcionario y no funcionario más allá de los límites organizativos para abordar cuestiones intersectoriales como la seguridad alimentaria, el desarrollo rural, la gestión sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.
25. La Organización ha alcanzado un progreso claro en cuanto a integración y representación de las oficinas descentralizadas en los procesos de adopción de decisiones de la Administración superior. También sigue tratando de señalar los posibles ámbitos en los que podrían compartirse servicios con otras organizaciones de las Naciones Unidas o en las que dichos servicios podrían subcontratarse.
26. A pesar de lo anterior, se debería destacar que, dado que la aplicación de la estructura revisada no ha concluido hasta agosto de 2010 y la reestructuración es un proceso continuo unido a los procesos experimentales citados sobre nuevas estructuras de las divisiones, la verdadera repercusión del proceso de reestructuración solo puede medirse efectivamente a fines de 2012, según estaba previsto en el calendario del PIA.