

Visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO

A. Introducción

1. En 2009 la Conferencia de la FAO aprobó la solicitud, realizada en el debate del CoC-EEI sobre la medida 3.84 del Plan inmediato de acción (PIA), de que la Administración preparase una visión a medio y largo plazo respecto de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, teniendo en cuenta las medidas de descentralización del PIA. La Conferencia también pidió que se realizase un proceso de consulta con las conferencias regionales. De acuerdo con ello, el documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas*, que incluía recomendaciones sobre la estructura y el funcionamiento, se presentó a las cinco conferencias regionales celebradas durante 2010. En la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas celebrada el 27 de octubre de 2010 también se evaluaron los avances realizados en materia de descentralización y se volvió a pedir a la Administración que presentase al Comité del Programa y al Comité de Finanzas, así como al CoC-EEI, una visión completa del funcionamiento efectivo y eficiente y los beneficios de la red de oficinas descentralizadas de la FAO donde también se incluyesen las medidas de descentralización del PIA y cualquier otra iniciativa pertinente emprendida. Esta petición fue refrendada por el Consejo en su 140.º período de sesiones, celebrado en noviembre y diciembre de 2010.

2. En el apartado B del presente documento se incluye un resumen de las opiniones de las conferencias regionales sobre el tema de la descentralización y sobre la visión general de la estructura y el funcionamiento que les fue presentada. Además, en dicho apartado se presenta una visión de alto nivel de la red mundial de oficinas. A continuación, en el apartado C se ofrece un resumen de los beneficios derivados de las medidas aplicadas con arreglo al PIA junto con un análisis de las lagunas, retos y riesgos emergentes, y en el apartado D se consideran algunas medidas estratégicas agrupadas en cuatro grandes ámbitos. En el apartado E se concluye solicitando orientaciones a los Estados Miembros sobre la visión y sobre algunas medidas estratégicas.

B. Una visión general de la red de oficinas descentralizadas

El resultado de los debates celebrados en las conferencias regionales

3. Los trabajos realizados en el ámbito de la descentralización, así como el documento titulado *Hacia una nueva visión de la red de oficinas descentralizadas*, fueron presentados a las cinco conferencias regionales, donde generaron un debate considerable. En el documento adjunto 1 se ofrece un resumen de los debates celebrados por las conferencias regionales en materia de descentralización. En general, estuvieron de acuerdo con los trabajos realizados en tal ámbito hasta aquel momento, y mostraron su agradecimiento y su apoyo al respecto. Las Conferencias Regionales para África y para el Cercano Oriente también refrendaron la visión general, incluidas las propuestas sobre la estructura y el funcionamiento, tal y como se les presentaron.

4. **Cobertura en los países.** En cuanto a la cobertura en los países mediante las Representaciones de la FAO, las conferencias regionales incidieron en la importancia de la presencia de la FAO en los países. Las Conferencias Regionales para África, para Asia y el Pacífico, para Europa y para América Latina y el Caribe solicitaron que se ampliase y reforzase tal presencia. Las Conferencias Regionales para América Latina y el Caribe y para África opinaron que los criterios de examen de las oficinas en los países, establecidos en el PIA, no eran prácticos. La Conferencia Regional para África solicitó, asimismo, que se considerasen las necesidades especiales de su región, y afirmó que la acreditación múltiple de Representantes de la FAO no sería adecuada en África. La Conferencia Regional para América Latina y el Caribe pidió, además, que la FAO mantuviese su presencia en los países donde fuese necesario y lo hubiese solicitado el gobierno en cuestión, y que se

evalúase la opción de compartir oficinas con otros programas y organismos de las Naciones Unidas, incidiendo en que ello no debería afectar al mandato o los programas de la Organización.

5. **Estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas.** Las conferencias regionales señalaron la necesidad de reforzar ulteriormente la capacidad técnica de las oficinas descentralizadas. La Conferencia Regional para Asia y el Pacífico también sugirió que se mejorase la capacidad de las oficinas descentralizadas para proporcionar una respuesta oportuna a las situaciones de urgencia y las catástrofes, abordar problemas relativos a las inversiones, crear vínculos eficaces dentro de la Organización y con los gobiernos, los organismos del sistema de las Naciones Unidas y los socios en el desarrollo y mantener vínculos eficaces entre el personal de las oficinas descentralizadas y de la Sede. Entre el resto de los apuntes importantes sobre la estructura realizados en las conferencias regionales en 2010 se encuentran la necesidad de reforzar la red de oficinas descentralizadas con inclusión de la mejora de las capacidades en las oficinas regionales y subregionales, la realización de ajustes en las oficinas regionales y subregionales ubicadas en el mismo lugar en Santiago y Budapest¹ y la apertura de nuevas oficinas en los países.

La visión general

6. Tomando como base las observaciones realizadas por las conferencias regionales, la visión general de la Administración es la siguiente:

La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura.

El pilar más importante para que la FAO sea el principal proveedor mundial de servicios en el ámbito de su mandato es una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países que proporcione apoyo oportuno y eficaz a los Estados Miembros aprovechando los conocimientos disponibles en las unidades subregionales, regionales y en la Sede y en los socios y los Estados Miembros. Desde esta perspectiva puede considerarse emprender medidas en cuatro amplios ámbitos relacionados con la estructura, los servicios de personal, el funcionamiento y la financiación, tal y como se resume en el Gráfico 1.

C. Avances en materia de descentralización y cuestiones emergentes

7. En los últimos años se han realizado esfuerzos por crear una red de oficinas descentralizadas² adaptada a las necesidades de los Estados Miembros. El programa de campo de la FAO ha aumentado notablemente hasta alcanzar los 1 200 millones de USD en el bienio 2008-09. Dichos fondos proceden fundamentalmente de contribuciones voluntarias y se destinan principalmente a proyectos ejecutados en el ámbito nacional (véanse los Cuadros 3-7 en la sección II, donde se ofrece información sobre el programa de campo y sobre las fuentes de financiación del Programa Ordinario y las contribuciones voluntarias entre 2004 y 2010). La solidez y la pertinencia de la red de oficinas descentralizadas de la FAO también han mejorado como respuesta al aumento de las actividades realizadas en el ámbito nacional. Las oficinas descentralizadas ejecutan cada vez más actividades centradas en el desarrollo,

¹ La evaluación independiente de las oficinas regionales y subregionales del Cercano Oriente, finalizada recientemente, propone la misma solución para la oficina ubicada en El Cairo (Egipto).

² En los Cuadros 1 y 2 (sección I) se ofrece información sobre la red de oficinas descentralizadas, su estructura, su dotación de personal y los recursos del Programa Ordinario destinados a ella.

principalmente en el plano nacional (véanse los Cuadros 8 y 9 en la sección III, donde se ofrecen datos sobre la cuantía de los recursos extrapresupuestarios administrados por las oficinas descentralizadas). La coherencia y la pertinencia de la labor de las oficinas descentralizadas en relación con las necesidades y prioridades nacionales han mejorado tanto mediante procesos internos, como la mejora de la planificación a través de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (ahora denominados Marcos de programación por países [MPP])³, como mediante las relaciones más estrechas con los asociados, especialmente los socios de las Naciones Unidas en los planos nacional y regional⁴. El proceso de descentralización se ha acelerado con el inicio del PIA y la mayoría de las actividades relativas específicamente a la descentralización ya han finalizado o se encuentran en curso. Entre las principales actividades finalizadas se incluyen la plena inclusión de las oficinas regionales en la toma de decisiones sobre cuestiones relativas a las políticas y los programas; la transferencia a las oficinas regionales de la responsabilidad de supervisión de los oficiales técnicos regionales y los Representantes de la FAO; la descentralización de la toma de decisiones sobre el Programa de Cooperación Técnica (PCT); una mayor delegación de autoridad a las oficinas descentralizadas en los ámbitos de adquisición, recursos humanos, etc.; la plena integración del personal de las oficinas descentralizadas en el sistema de gestión basado en los resultados; el incremento de la formación; y la mejora de los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación, lo que permitirá mejorar la comunicación y ampliar el uso de sistemas de la Organización en Internet en las oficinas descentralizadas.

³ Este proceso se está mejorando ulteriormente siguiendo la evaluación independiente de la planificación nacional, las directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el programa piloto de planificación del trabajo en el ámbito nacional.

⁴ La FAO ha venido participando activamente en la reforma de las Naciones Unidas en el ámbito de la Sede, en el ámbito regional mediante los equipos de gestión regionales del sistema de las Naciones Unidas y en el ámbito nacional, especialmente en los ocho países piloto de Unidos en la acción y en varios que han puesto en marcha sus propias iniciativas.

Gráfico 1: el funcionamiento unificado de la FAO

VISIÓN

La FAO, mediante el funcionamiento unificado y contando con las oficinas descentralizadas como una parte integral de la Organización, es un proveedor mundial de asesoramiento sobre políticas, información, apoyo para el fomento de la capacidad y servicios técnicos de gran calidad sobre alimentación y agricultura

ESTRATEGIA

Existe una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países que proporciona servicios oportunos y eficaces mediante la gran variedad de expertos disponibles en la FAO, los Estados Miembros y los socios

ESTRUCTURA

- Ampliación de la cobertura de las oficinas en los países
- Red flexible de oficinas en los países y estructuras de oficinas regionales y subregionales adaptadas a las necesidades concretas de cada región

FUNCIONAMIENTO

- Coordinación mejorada entre la Sede y las oficinas descentralizadas
- Integración mejorada de las actividades de desarrollo y de urgencia en los países
- Supervisión y evaluación mejoradas

DOTACIÓN DE PERSONAL

- Modelos de dotación de personal y de combinación de aptitudes innovadores y más flexibles
- Contratación mejorada basada en las competencias
- Formación y desarrollo de recursos humanos mejorados
- Despliegue mejorado de personal experimentado, incluida una mayor movilidad entre las oficinas descentralizadas y con la Sede

FINANCIACIÓN

- Asignación de recursos básicos e ingresos suficientes en apoyo de la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red
- Aumento de los recursos movilizados y asignación en apoyo de marcos programáticos nacionales acordados

Las principales medidas del PIA relacionadas directamente con la descentralización que todavía se encuentran en curso de ejecución conciernen a la evaluación comparativa (medida 3.88), la cual está siendo debatida en la actualidad para realizar su diseño definitivo, y a la elaboración de un nuevo perfil de competencias (medida 3.87) para el personal de las oficinas descentralizadas. Se prevé finalizar estas dos medidas durante el transcurso de 2011 y comenzar su ejecución en 2012/13.

Beneficios

8. Las medidas emprendidas con arreglo al PIA en apoyo de la descentralización están contribuyendo al funcionamiento unificado de la FAO y han fomentado la mejora de la planificación y la coherencia del trabajo de la Organización en apoyo de los Estados Miembros y la mayor participación de las oficinas descentralizadas en todos los aspectos de la elaboración de políticas estratégicas. Algunos de los beneficios que ya se pueden apreciar son los siguientes:

- Mayor inclusión de las necesidades y prioridades de los Estados Miembros en las políticas, los programas y los proyectos de la FAO. Esto es resultado de la participación mayor y más sistemática de las oficinas descentralizadas en la elaboración de políticas y la toma de decisiones a nivel superior, de la delegación de la autoridad en materia del PCT, de la mejora de la función de las oficinas descentralizadas en la movilización de recursos y las alianzas y de la prestación de mayor atención al establecimiento de prioridades en los ámbitos nacional, subregional y regional, incluida la ampliación notable de la función de las conferencias regionales.
- Una fuerza de trabajo institucional más integrada y cohesiva. Ello es resultado de la incorporación de personal a las oficinas descentralizadas mediante la estructura de rendición de cuentas de la Organización, de la obligación de participar en la planificación del trabajo y en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), de la introducción de una política de rotación y movilidad, del aumento de los esfuerzos formativos y de las iniciativas de cambio de la cultura puestas en práctica en la Sede y en las oficinas descentralizadas.
- Una red de oficinas descentralizadas más eficiente y con mayor capacidad de respuesta como resultado del incremento de la delegación de la autoridad, especialmente en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos y la adquisición de bienes y servicios.

9. Se espera que con el tiempo se obtengan otros beneficios concernientes al aumento de la eficiencia y la eficacia como, por ejemplo, los resultantes de la transferencia de funciones desde la Sede a las oficinas regionales para la gestión de los oficiales técnicos y los Representantes de la FAO. Estos beneficios adicionales, junto con otras actividades del PIA como el cambio de la cultura y la gestión basada en los resultados, permitirán que la FAO trabaje progresivamente de manera más descentralizada de acuerdo con la visión general de la red de oficinas descentralizadas.

Lagunas, retos, riesgos y problemas

10. Un proceso de cambio a gran escala como el lanzado con arreglo al PIA no puede llevarse a cabo sin revelar diversas lagunas, retos y riesgos. Entre ellos, los más importantes, de acuerdo con la percepción actual de la Administración, están relacionados con:

- La manera de determinar la escala y el alcance óptimos de la red de oficinas en los países. El consenso sobre la necesidad de reforzar la red de oficinas descentralizadas, incluida la creación de nuevas oficinas en los países, es cada vez mayor, tal y como quedó patente en los debates de las conferencias regionales.
- La manera de garantizar una cuantía suficiente y una asignación adecuada de los recursos e ingresos básicos en apoyo de la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red de oficinas descentralizadas. Esto es fundamental para conseguir un entorno propicio en el que prestar

asesoramiento en materia de políticas y servicios técnicos y movilizar recursos con vistas a abordar las esferas de acción prioritarias, incluidas las identificadas en los Marcos de programación por países.

- La manera de garantizar que la descentralización, centrada principalmente en las cinco oficinas regionales, no resulta en la fragmentación de la Organización y crea cinco “FAO regionales” con diferentes enfoques y maneras de aplicar las políticas institucionales, con movilidad limitada del personal entre regiones y con diferentes metodologías y procesos a la hora de tratar con las oficinas en los países.
- La manera de asegurar que los oficiales técnicos descentralizados, en la actualidad bajo la supervisión directa de los Representantes Regionales, permanecen estrechamente vinculados a sus colegas técnicos de la Sede y de otras oficinas descentralizadas y que son capaces de aprovechar al máximo los conocimientos técnicos de la Organización al prestar apoyo a los proyectos y programas, así como asesoramiento en materia de políticas.
- La manera de aprovechar mejor las sinergias entre los programas de desarrollo y los programas de urgencia. Un enfoque más integrado de estos dos amplios ámbitos de trabajo de la FAO garantizaría una ejecución más fácil, aseguraría que los conocimientos técnicos de la FAO se movilizan plenamente en intervenciones a corto plazo y facilitaría una transición más eficaz del socorro y la rehabilitación al desarrollo a plazo más largo.

D. Esferas de acción para abordar las lagunas, los retos y los riesgos

11. Como se ha mencionado anteriormente, la ejecución de la visión requeriría considerar las acciones en cuatro grandes ámbitos relacionados con la estructura, la dotación de personal, el funcionamiento y la financiación.

Estructura

12. La estructura de las oficinas descentralizadas debería garantizar que todas las partes de la Organización (la Sede y las oficinas descentralizadas) funcionan unificadamente y que en la asistencia prestada a los Estados Miembros se emplea la totalidad de los conocimientos técnicos disponibles en la FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. En la actualidad la estructura de la FAO de prestación de servicios consta de diversos niveles, a saber, la Sede, las oficinas regionales, las oficinas subregionales, las oficinas en los países y los programas y proyectos sobre el terreno. En el documento adjunto 2 se señalan los mandatos de las oficinas regionales, subregionales y en los países.

13. No obstante, existen importantes diferencias entre las regiones. La región de África, por ejemplo, posee la estructura más completa de todas las regiones, con una oficina regional, cuatro oficinas subregionales y 41 oficinas en los países. A diferencia de ello, la región de Asia y el Pacífico posee una oficina subregional, mientras que Europa carece de oficinas plenamente funcionales en los países. Dado que no existe una única solución idónea para todos los casos, las decisiones sobre la estructura habrán de ser tomadas por los Estados Miembros.

14. Ciertas cuestiones deberán ser analizadas ulteriormente por la Administración, por ejemplo el perfeccionamiento adicional de la red de oficinas de la FAO en los países con la introducción de medidas como los acuerdos de reparto de costos, especialmente en el caso de países de ingresos medios; los acuerdos de representación por tipo de proyecto y con límite temporal; el mayor uso de las oficinas en los países del sistema de las Naciones Unidas; y el uso mejorado de la acreditación múltiple, con el refuerzo simultáneo del personal nacional, cuando sea necesario, en las oficinas en los países pertinentes. También será necesario analizar la práctica actual de cubrir algunos países mediante oficiales técnicos destacados o cedidos por otras oficinas regionales u oficinas

subregionales/equipos multidisciplinarios, o la ubicación de Representantes de la FAO en puestos de oficinas regionales.

15. A continuación se ofrecen algunas de las opciones que los Estados Miembros podrían considerar en sus próximas reuniones en las conferencias regionales:

- La creación de una estructura de oficinas descentralizadas más adecuada para las necesidades concretas de cada región. Ello podría suponer la consideración de una estructura con menos niveles entre el ámbito nacional, donde se realiza la mayor parte de los trabajos, y el repositorio principal de excelencia técnica mundial, ubicado en las divisiones técnicas de la Sede.
- El refuerzo ulterior de las oficinas subregionales/equipos multidisciplinarios que se podría conseguir centrando el trabajo de las oficinas regionales en las cuestiones estratégicas y relativas a políticas regionales.

Dotación de personal

16. La efectividad de la FAO depende considerablemente de la calidad del personal, y especialmente del personal que trabaja con los Estados Miembros en el plano nacional. Para que la Organización cumpla con su mandato es fundamental que la red de oficinas descentralizadas esté dotada de expertos experimentados y cualificados capaces de aprovechar la gran variedad de conocimientos técnicos disponibles en la FAO, sus Estados Miembros y sus asociados. Se están introduciendo importantes medidas para garantizar la máxima calidad del personal, tales como políticas de formación, movilidad y rotación mejoradas. En la actualidad se está realizando un análisis del marco de competencias de la Organización, incluidas las correspondientes a los jefes de las oficinas descentralizadas, que preparará el terreno para mejorar la contratación basada en las competencias y la gestión del personal. No obstante, podría ser necesario que la Administración explorase opciones alternativas como las siguientes:

- Las maneras de ofrecer una mayor flexibilidad a las oficinas regionales y subregionales en cuanto a la dotación general de personal y a la combinación de aptitudes. Tales medidas deberían ser coherentes con el proceso de establecimiento de prioridades en los planos nacional, subregional y regional. Una opción sería incluir la introducción de categorías de personal básico y no básico en los puestos de miembros de los equipos multidisciplinarios. Estas prácticas, y especialmente la asignación de misiones de duración limitada al personal no básico, han sido introducidas en algunas organizaciones de las Naciones Unidas.
- Los modos innovadores de reforzar los recursos humanos de las oficinas descentralizadas, tales como expertos nacionales, profesionales subalternos, voluntarios y expertos en cooperación sur-sur. La Organización ya dispone de diversos acuerdos con universidades y centros de investigación y esta modalidad podría ser objeto de una ampliación notable.

Funcionamiento

17. La FAO posee una gran red de oficinas descentralizadas presentes en más de 130 países. La unificación de los objetivos y las prácticas en todos los ámbitos de la Organización es fundamental para evitar los solapamientos, la fragmentación, la duplicación y el trabajo con fines opuestos. Para conseguirlo se ha realizado un gran esfuerzo dirigido a elaborar un marco estratégico general y un plan a plazo medio que establecen las metas y los objetivos hacia los cuales deben trabajar todas las secciones de la FAO. La gestión basada en los resultados y el SEGR, medidas que se están expandiendo a todas las secciones de la Organización, desempeñarán una función clave. Otras iniciativas en curso importantes son los cambios en la planificación y el establecimiento de prioridades, los esfuerzos de gestión de los conocimientos, las iniciativas de fomento de la capacidad y

la mejora de los sistemas de información y de tecnologías de la información y la comunicación, la cual han resultado en mayores interacciones entre las oficinas descentralizadas y la Sede.

18. Algunos de los ámbitos que serán examinados por la Administración para garantizar que se consiguen mejoras ulteriores son los siguientes:

- Mejor coordinación para garantizar que la descentralización no resulta en un escenario fragmentado en el que las oficinas descentralizadas y las cinco regiones trabajan de manera independiente con respecto a la Sede y a las otras regiones. Las reuniones mensuales del brazo operativo, presidido por el Director General Adjunto (Operaciones), ya están desempeñando una función importante en este sentido. Podrían considerarse, asimismo, mejoras adicionales en la supervisión y coordinación centrales.
- Planificación reforzada, especialmente para asegurar que en el establecimiento de prioridades en los planos regional y subregional se consideran plenamente los planes nacionales.
- Mejora ulterior de las tecnologías de la información y la comunicación con vistas a permitir que las oficinas descentralizadas hagan un uso pleno, donde sea posible, de los sistemas institucionales relativos a las finanzas, la administración y la gestión de los conocimientos.
- Maneras de integrar mejor los programas de urgencia y de desarrollo de la Organización en el ámbito nacional. Una de ellas sería, a corto plazo, el incremento de las sinergias entre las operaciones de urgencia y las Representaciones de la FAO. A plazo medio y largo habría que considerar la cuestión del liderazgo en la coordinación de todos los programas del país con el fin de garantizar que se consiguen las mejores sinergias y que se actúa con eficiencia y eficacia, al tiempo que se asegura la flexibilidad necesaria.

Financiación

19. En vista de las mayores responsabilidades que se están confiriendo a las oficinas descentralizadas en materia de toma de decisiones, ejecución y actividades, serán necesarios recursos adicionales para garantizar su funcionamiento y la dotación de personal necesario. Sin tales recursos los fondos podrían desviarse del apoyo técnico a la administración, la gestión y la supervisión. Esto constituye un riesgo especialmente en las oficinas regionales que han asumido diversas de dichas responsabilidades operativas y servicios de apoyo transferidos desde la Sede. Además, en el plano nacional se necesitarán recursos para la elaboración y el lanzamiento de los MPP, concretamente en el contexto de un sistema de las Naciones Unidas más cohesivo. Para que la descentralización funcione eficazmente es fundamental abordar la cuestión de los recursos desde una perspectiva equilibrada que incluya tanto recursos básicos como un incremento de la movilización de recursos y la generación de ingresos por parte de las oficinas descentralizadas.

20. A continuación se señalan algunas opciones que los Estados Miembros y la Administración han de considerar conjuntamente:

- La integración ulterior de los recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios en el ámbito de las oficinas descentralizadas, lo que permitiría que el tamaño, la estructura y la composición de estas oficinas se adaptase a las necesidades concretas del programa
- El incremento de los recursos de proyectos extrapresupuestarios proporcionados a las oficinas descentralizadas mediante la mejora de la presupuestación de los proyectos y la gestión financiera con vistas a recuperar totalmente todos los gastos derivados de los proyectos y programas en el plano nacional.

- La mayor movilización de recursos financieros locales, por parte de las oficinas descentralizadas en general y de las oficinas en los países en particular, procedentes de donantes, organizaciones e instituciones regionales y subregionales y el sector privado.

E. Orientación solicitada

21. En términos generales los trabajos en materia de descentralización, y en particular la ejecución del PIA, han avanzado satisfactoriamente, y ello ha sido reconocido por todas las conferencias regionales. No obstante, para que la red de oficinas descentralizadas proporcione apoyo a los Estados Miembros de manera más eficiente y eficaz, es necesario abordar todos los problemas, retos y riesgos que surjan. Para avanzar los Estados Miembros podrán proporcionar, si así lo desean, orientaciones sobre la visión, la estrategia y las principales esferas de acción, tal y como se reflejan en el presente documento. Además:

- Los órganos rectores, incluidas las conferencias regionales, podrían proporcionar orientaciones adicionales sobre la estructura general de la red de oficinas descentralizadas y sobre las funciones respectivas de las oficinas regionales, subregionales/equipos multidisciplinarios y en los países en la prestación de apoyo a los Estados Miembros. Ello constituiría la base para que la Administración debatiese este tema de manera continuada.
- Si bien se continuará mejorando el uso eficiente de los recursos y movilizandolos recursos extrapresupuestarios, quizá sea necesario volver a tratar la asignación de recursos básicos e ingresos con vistas a proporcionar fondos suficientes para respaldar la estructura, las actividades y la dotación de personal de la red de oficinas descentralizadas. Los Estados Miembros podrán, si así lo desean, volver a tratar la cuestión de la asignación de recursos del Programa Ordinario entre la Sede y las oficinas descentralizadas. Los donantes, concretamente, podrían ayudar a recuperar en mayor medida los gastos de las oficinas descentralizadas derivados de la gestión de proyectos y programas.