



www.fao.org

La renovación, el presupuesto y el personal de la FAO

© FAO/Giulio Napolitano



Sala principal de reuniones de la FAO.

La FAO fue objeto de una completa evaluación externa e independiente en 2005 que condujo a la adopción por sus países miembros de un “Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO”. Este plan de acción quinquenal –abarca el período de 2009 a 2013– tiene como objetivo crear una Organización más ágil, eficaz y orientada a los resultados. La renovación comprende:

- una gestión modernizada de los recursos humanos
- servicios administrativos más parcos y eficaces
- nuevos instrumentos y técnicas para ayudar a una institución compleja y mundial a funcionar “unidos en la acción”
- reformas al órgano de gobierno.

Todo lo anterior se sustenta en actividades para imprimir a la perspectiva de la FAO mayor flexibilidad, capacidad de colaboración y de respuesta.

Progreso en la renovación

A continuación se presentan algunos aspectos destacados de mitad del camino en el programa quinquenal de renovación de la FAO:

- El nuevo enfoque basado en los resultados entró plenamente en acción con el presupuesto para 2010-2011 y el correspondiente ciclo de planificación de las actividades, inclusive el seguimiento y la presentación de informes.
- Está en elaboración una estrategia para movilizar y administrar los recursos financieros, con el objetivo de complementar el presupuesto formado con las cuotas de los miembros de la FAO (el “Programa ordinario”) con contribuciones voluntarias mayores en apoyo a los objetivos estratégicos.
- La Sede de la FAO ha delegado más responsabilidad y autoridad a sus oficinas de todo el mundo y hoy los directores de las cinco oficinas regionales de la Organización supervisan a los oficiales técnicos de sus regiones.
- Las oficinas descentralizadas hoy tienen más autoridad en la adquisición de bienes y servicios para las operaciones de emergencia, se han contratado oficiales locales de adquisiciones y se ha impartido capacitación a cientos de miembros del personal para contribuir a la descentralización de esta actividad.
- Se han realizado considerables ahorros mediante la adquisición de bienes y servicios conjuntamente con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); a la fecha se han publicado unas 18 licitaciones conjuntas.
- Los jefes de las cinco oficinas regionales de la FAO ahora participan en todas las reuniones de nivel superior para la toma de decisiones y las políticas, y ayudan a asegurar que las decisiones tomadas en la Sede tengan en cuenta las necesidades y la perspectiva de las regiones.
- La modernización de la red mundial de TI de la FAO dio acceso a 56 de las oficinas descentralizadas de la FAO a los mismos sistemas e instrumentos de la Organización utilizados en la Sede.
- Las videoconferencias de alta definición en todas las oficinas regionales y subregionales y las instalaciones para realizar videoconferencias en más de 50 países también están impulsando las comunicaciones entre las oficinas.
- Las conferencias regionales devuelven una mejor información sobre la forma en que la FAO establece las prioridades para su trabajo técnico y sobre el trabajo de las oficinas de la FAO en todo el mundo.

Gestión para los resultados

El nuevo enfoque basado en los resultados que se utiliza en la planificación, la elaboración de presupuestos y la presentación de informes desplaza su atención de los productos (lo que se entrega) a los resultados. Se trata de una diferencia importante. El nuevo enfoque presta más atención a los efectos posteriores de las actividades de la FAO y a los beneficios previstos para los países miembros. El marco de la FAO basado en los resultados se puede resumir de la siguiente manera:

- **la perspectiva general de la FAO y sus tres “objetivos mundiales”** – los tres resultados a largo plazo que los países miembros aspiran a lograr: niveles reducidos del hambre, condiciones de vida mejores y conservación de los recursos naturales de la Tierra;
- los **“objetivos estratégicos”**, que contribuyen a los “objetivos mundiales” y definen el impacto mundial, en los países y las regiones, cuyo cumplimiento por los Miembros se prevé en 10 años, con las aportaciones de la FAO;
- los **“resultados de la Organización”**, correspondientes a los efectos previstos cuando los países y los asociados utilizan los productos y servicios de la FAO para cumplir cada uno de los “objetivos estratégicos”;
- las **“funciones básicas”**, representan las principales formas en que la FAO aprovecha sus ventajas comparativas para obtener resultados;
- los **objetivos** y los indicadores para dar seguimiento al progreso e informar la evaluación del impacto a través de la evaluación.

El marco basado en los resultados promueve una mayor transparencia y facilita la supervisión. La nueva forma de planificación,

ejecución y evaluación del trabajo deberá garantizar que la utilización de los recursos de la Organización (las cuotas y las aportaciones voluntarias) corresponda a las prioridades acordadas y sea eficaz desde el punto de vista de los beneficios para los miembros en todos los niveles.

Recursos

Desde 1994 hasta 2010-2011, los recursos del Programa ordinario disminuyeron un 21 por ciento. El total de los recursos, incluidas las contribuciones voluntarias, pero no las relacionadas con las emergencias, disminuyeron un 26 por ciento en términos reales. El gráfico 1 presenta la trayectoria desde 1994 del total de los recursos disponibles para la FAO en cifras reales, a través de la apropiación neta del presupuesto del Programa ordinario aprobada por la Conferencia y las contribuciones voluntarias adicionales extrapresupuestarias proporcionadas por los miembros y los asociados.

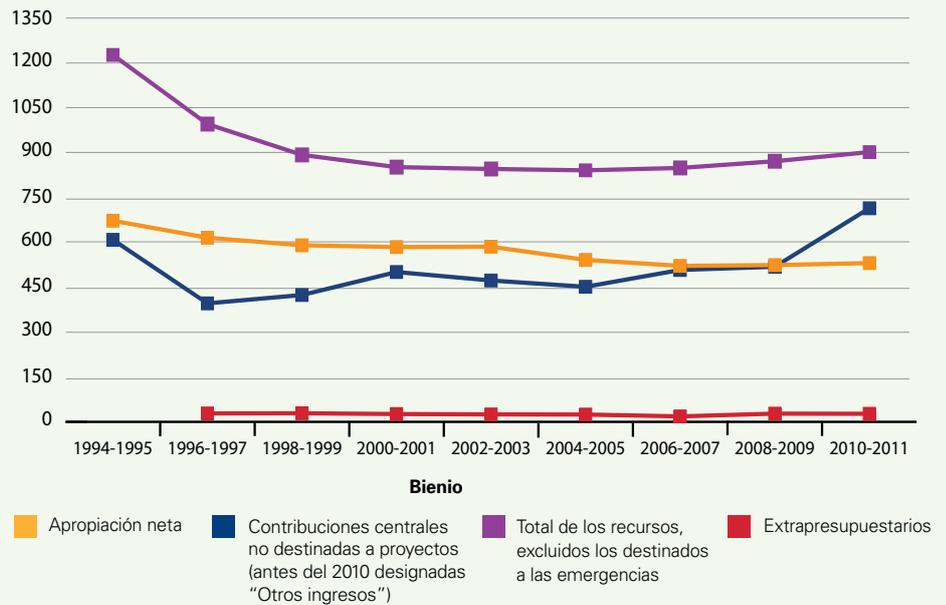
Atención a la relación coste-eficiencia

Desde 1994 la FAO ha procedido con constancia y energía para ejercer los fondos con eficacia. Se ha economizado significativamente mediante la reducción del personal. También se ha destacado personal al terreno, más cerca de las actividades de los proyectos. Esto reduce los costos y permite responder mejor a las necesidades de los países. La evaluación externa independiente señaló que "La Organización y sus Miembros han tenido el mérito de reconocer la necesidad de mejorar la eficiencia en la administración y programas técnicos de la FAO con el fin de multiplicar los escasos recursos presupuestarios disponibles para la labor técnica."

Los costos recurrentes se han reducido, con ahorros anuales estimados de casi 112 millones de USD, en comparación con 1994, a través de medidas tales como:

- lograr costos más bajos de los insumos a través de nuevos acuerdos de asociación, reducción de los gastos de viajes y de comunicaciones;
- dinamizar los procesos administrativos y de apoyo a las operaciones mediante la ejecución de un Centro de Servicios Compartidos fuera de la Sede;
- eliminar niveles administrativos mediante la desjerarquización selectiva en los puestos de dirección;
- ajustar progresivamente la combinación de componentes de los recursos humanos mediante la reducción del número de puestos y del grado medio de los puestos;
- mejor recuperación de costos de los servicios extrapresupuestarios.

Tendencias de los recursos de la FAO (millones de USD)



Programa ordinario de la resolución aprobada por la Conferencia, recursos extrapresupuestarios de las previsiones de los gastos que figuran en el Programa de labores y presupuesto (cifras para 2012-2013)

El personal

El personal es el recurso más importante de la FAO. En 2008 la Organización adoptó una estrategia de recursos humanos compatible con las iniciativas de reforma en curso, orientada a generar un entorno favorable para atraer y motivar a una fuerza de trabajo de nivel óptimo. La planificación de los recursos humanos se esfuerza por lograr un equilibrio de género (así como la colocación de mujeres de nivel superior en los puestos directivos), y afrontar a la vez otras cuestiones críticas, como el envejecimiento de la fuerza de trabajo y la necesidad de nuevas aptitudes, conocimientos y especializaciones.

Las políticas para mejorar los recursos humanos comprenden:

- un programa de movilidad del personal para ampliar las oportunidades de carrera y promover un entorno de trabajo dinámico más apto para ocuparse de los nuevos desafíos que afronta la FAO;
- acuerdos de trabajo flexibles, incluido el trabajo a distancia, reducción de horarios de trabajo, trabajo compartido y jubilación gradual;
- un programa de profesionales jóvenes para facilitar la planificación de la sucesión y rejuvenecer la fuerza de trabajo actual;
- un programa de pasantías para aprovechar las asociaciones con universidades de todo el mundo; y;
- un programa de administración y dirección para establecer una ruta completa de aprendizaje y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a los directores y el personal, y ayudar de esta manera a garantizar que la Organización tenga la capacidad de ejecutar sus programas y alcanzar sus objetivos estratégicos.

