



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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

# CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA EUROPA

**34.º período de sesiones**

**Roma (Italia), 14-17 de mayo de 2024**

**Situación actual de la red de oficinas en los países y curso de acción:  
documento de políticas**

## Resumen

La eficacia de la asistencia prestada por la FAO a los países para ayudarlos a alcanzar sus metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible está vinculada a la capacidad de la Organización para hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y aportar resultados en la debida escala a nivel nacional a través de una red de oficinas descentralizadas moderna y eficiente, que le permita responder a las aspiraciones de los países sobre la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y observar las normas internacionales de rendición de cuentas, control interno y buena gestión.

A lo largo de los últimos años, los órganos rectores de la FAO, empezando por las conferencias regionales, han brindado orientación sobre la transformación de la red de oficinas descentralizadas para garantizar una mayor flexibilidad y eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos de la Organización, a fin de responder mejor a las expectativas de los Miembros sin generar nuevos costos y sin repercutir negativamente en la capacidad técnica en la Sede.

El presente documento responde a la orientación proporcionada por los órganos rectores para fortalecer la labor de la Organización a nivel nacional y en él se proponen medidas para hacer frente a los desafíos actuales, priorizando el apoyo y adaptándolo a las necesidades específicas de los países. En este contexto, el ajuste de la presencia de la FAO en los países se guiará por los siguientes principios generales:

- el enfoque propuesto y la asignación de recursos se adaptarán a la evolución, las características específicas, las capacidades y las necesidades de los países;
- se incorporarán flexibilidad, una mayor agilidad (entre otras cosas mediante la puesta en común de recursos) y más capacidad (estructura y recursos);
- en las estructuras de personal de las oficinas se reflejarán formas modernas de funcionamiento y ejecución, con un mayor equilibrio entre el personal funcionario y no funcionario, y prestando la debida atención a los controles internos;

Los documentos pueden consultarse en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).

- d. los cambios se introducirán de forma progresiva, teniendo en cuenta, además, la actual dotación de personal;
- e. los ajustes propuestos no tendrán un efecto negativo en la asignación presupuestaria regional para la red de representaciones de la FAO.

En el documento se ofrece más información sobre los ajustes propuestos para la región de Europa y Asia central.

### **Medidas que se proponen a la Conferencia Regional**

Se invita a la Conferencia Regional a:

- a. proporcionar observaciones y orientación sobre las medidas propuestas presentadas a la Conferencia Regional para Europa, en su 34.º período de sesiones, con el fin de ajustar la red de oficinas de la FAO en los países de modo que responda mejor a las expectativas de los Miembros con respecto al apoyo y las realizaciones de la FAO en virtud de su Marco estratégico para 2022-2031, en apoyo de la Agenda 2030 y en otros contextos;
- b. expresar su apoyo en líneas generales al conjunto de propuestas esbozado en este documento;
- c. solicitar a la Administración que lleve a cabo un proceso transparente de consultas con los países de cara a la introducción progresiva de las medidas propuestas.

*Las consultas sobre el contenido de este documento deben dirigirse a:*

Secretaría de la Conferencia Regional para Europa (ERC)

ERC-ECA-Secretariat@fao.org

## I. Introducción y ámbito de aplicación

1. Una red de oficinas descentralizadas de la FAO moderna y eficiente es fundamental para ayudar a los países a alcanzar sus metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La FAO apoya la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a través de la transformación hacia unos sistemas agroalimentarios MÁS eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para lograr una *mejor producción*, una *mejor nutrición*, un *mejor medio ambiente* y una *vida mejor*, sin dejar a nadie atrás. Para lograr una ejecución satisfactoria con arreglo al Marco estratégico de la FAO para 2022-2031, las oficinas de la Organización en los países deben posicionarse estratégicamente dentro del sistema de las Naciones Unidas a la hora de responder de forma colectiva a las aspiraciones nacionales sobre la consecución de los ODS, y a la vez respetar plenamente las normas internacionales de rendición de cuentas, control interno y buena gestión en aplicación de los Textos fundamentales de la FAO.

2. A lo largo de los últimos años los órganos rectores de la FAO han brindado orientación sobre la red de oficinas descentralizadas de la Organización, por ejemplo:

- a. En junio de 2016, en su 154.º período de sesiones, el Consejo de la FAO hizo suyas las recomendaciones específicas para cada región derivadas de cada una de las conferencias regionales de 2016, entre ellas las relativas a la creación de nuevas oficinas o al apoyo para reforzar las capacidades existentes sin que ello generara nuevos costos, idealmente celebrando acuerdos de reparto de los costos con los correspondientes gobiernos anfitriones<sup>1</sup>.
- b. En su 163.º período de sesiones (diciembre de 2019), el Consejo de la FAO señaló la necesidad de fortalecer la labor de las oficinas descentralizadas sin que ello repercutiera negativamente en la capacidad técnica en la Sede<sup>2</sup>.
- c. La Conferencia de la FAO, en su 42.º período de sesiones (2021), hizo suyos los informes de los períodos de sesiones de 2020 de las conferencias regionales, incluida la orientación específica formulada en el informe del 32.º período de sesiones de la Conferencia Regional de la FAO para Europa<sup>3</sup>, en la que se: “solicitó a la FAO que prosiguiera con el ajuste de los modelos operativos de sus oficinas descentralizadas, en particular en vista del nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a fin seguir ajustándolos y creando sinergias con el plan de acción único bajo la responsabilidad del Coordinador Residente, para garantizar una mayor flexibilidad y eficiencia en el uso de los limitados recursos financieros y humanos de la Organización y con el propósito de responder a las necesidades y prioridades que surjan en los Miembros, en el marco de los objetivos estratégicos de la FAO y en consonancia con los ODS, prestando especial atención a hacer frente al hambre y la pobreza en los países más vulnerables, priorizados en la Iniciativa Mano de la mano”.

3. En el bienio 2020-22, la FAO emprendió un esfuerzo para abordar de manera específica las cuestiones de la eficiencia y la eficacia de las oficinas descentralizadas. Entre las medidas concretas adoptadas cabe citar: a) una mayor integración de las oficinas descentralizadas en la estructura institucional y un mayor empoderamiento de las Oficinas Regionales en su capacidad de supervisión, con arreglo a la iniciativa “una FAO unificada”, y b) una estructura organizativa renovada de Oficinas Regionales y Subregionales (en el Anexo 1 se ofrece una visión general).

---

<sup>1</sup> CL 154/REP, párr. 18 b).

<sup>2</sup> CL 163/REP, párr. 10 a) ii.

<sup>3</sup> ERC/20/REP, párr. 32 b).

4. Este documento obedece a la orientación antes mencionada, aunque ahora la atención se centra en las oficinas de representación de la FAO y otras modalidades de oficinas en los países, con el fin de fortalecer la labor de la Organización a nivel nacional a la hora de ejecutar el Marco estratégico para 2022-31 y responder mejor a las necesidades de los países para alcanzar los ODS. En el documento se exponen las medidas propuestas para hacer frente a los desafíos actuales, priorizando el apoyo y adaptándolo para satisfacer las necesidades específicas de los países en función de cómo evolucione el contexto de las operaciones.

5. Se invita a la Conferencia Regional a reflexionar sobre las propuestas contenidas en este documento. Tras la aprobación en líneas generales, se emprenderá un proceso transparente de consultas teniendo debidamente en cuenta las realidades actuales en materia de dotación de personal y recursos, el cual culminará en la elaboración de un plan de actuación para la aplicación de las medidas propuestas.

## II. Antecedentes

6. Las oficinas descentralizadas de la FAO se establecieron de conformidad con los párrafos 1 y 2 del artículo X de la Constitución de la FAO, en los que se declara: “1. El Director General podrá, con la aprobación de la Conferencia, crear oficinas regionales y subregionales. 2. El Director General podrá nombrar funcionarios de enlace con determinados países o regiones, de acuerdo con los gobiernos interesados”<sup>4</sup>.

7. Las primeras oficinas descentralizadas de la FAO fueron las cinco Oficinas Regionales que se abrieron entre 1952 y 1961<sup>5</sup>. El establecimiento de representaciones plenas de la FAO (esto es, oficinas en las que se ha acordado oficialmente con el Gobierno del país anfitrión la función de un Representante de la FAO firmando un acuerdo con el país anfitrión) fue aprobado inicialmente por el Consejo en su 69.º período de sesiones, en 1976<sup>6</sup>. El establecimiento de las Oficinas Subregionales fue aprobado por el Consejo en su 106.º período de sesiones<sup>7</sup>, en 1994. A lo largo de los años, la FAO ha ido desarrollando poco a poco la red de oficinas descentralizadas, que actualmente cuenta con 144 representaciones de la FAO, de las que la más reciente con categoría plena es la establecida en Sudán del Sur en 2013.

8. En la región de Europa y Asia central, la Oficina Regional se reestableció oficialmente en Budapest en 2007, y la Oficina Subregional para Asia Central se estableció en Ankara en 2006.

9. Tal como se indica en el cuadro que figura a continuación, las modalidades de cobertura de los países en la región de Europa y Asia central son dos representaciones plenas de la FAO, la representación con sede compartida en la Oficina Subregional (un país, dos Oficinas de asociación y enlace, la cobertura a través de la acreditación múltiple (cinco países) y de arreglos de representación de otro tipo (siete países).

---

<sup>4</sup> Textos fundamentales de la FAO (edición de 2017), Volumen I.A, pág. 10.

<sup>5</sup> 1952: América Latina y el Caribe y Cercano Oriente y África del Norte; 1956: Asia y el Pacífico (cabe señalar que en 1947 se abrió temporalmente en China la Oficina Regional para Asia y el Lejano Oriente. Por decisión de los órganos rectores, en 1948 la Oficina se trasladó a su ubicación actual en Bangkok, que posteriormente se convirtió en su sede permanente en 1953, aunque el acuerdo con el país anfitrión se firmó oficialmente en 1959); 1959, África; 1961, Europa y Asia central (cabe señalar que la Oficina Regional para Europa se estableció inicialmente en Ginebra en 1961, donde tuvo su sede hasta 1970, y posteriormente se reubicó en la Sede de la FAO en Roma hasta 2007. En 2007 se estableció una Oficina Regional para Europa y Asia Central en Budapest en virtud de un acuerdo con el país anfitrión).

<sup>6</sup> CL 69/REP, párrs. 26-29.

<sup>7</sup> CL 106/REP, párr. 34.

**Cuadro 1: Modalidades de la presencia de la FAO a nivel nacional: región de Europa y Asia central (2023)**

<b>Modalidades de cobertura de los países por parte de la FAO en la región de Europa y Asia central</b>	<b>Número de países</b>	<b>Porcentaje del total</b>
Representación plena de la FAO	2	12 %
Oficina de asociación y enlace	2	12 %
Representación de la FAO con sede compartida en una Oficina Subregional	1	6 %
Acreditación múltiple	5	29 %
Arreglos de representación de otro tipo	7	41 %
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>

10. A los efectos del presente documento, se alude a todas estas modalidades como “oficinas de la FAO en los países”.

### **III. Atribuciones y funciones de las oficinas de la FAO en los países**

11. Las oficinas de la FAO en los países, que trabajan bajo la orientación general de la Organización y en consonancia con su Marco estratégico para 2022-2031, brindan a los países asesoramiento y apoyo en materia de políticas en las esferas pertenecientes al mandato de la FAO, facilitándolos por medio de asociaciones, recursos y un programa activo en el país destinado a proporcionar asistencia técnica, desarrollar las capacidades y prestar servicios básicos, a la vez que se respetan plenamente las normas internacionales de rendición de cuentas para establecer un liderazgo y aumentar los efectos a nivel nacional.

12. Las oficinas realizan su labor atendiendo a las prioridades programáticas de cada país —según lo acordado en su correspondiente Marco de programación por países (MPP) y en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible con el que el MPP estará armonizado— y velan por la realización de operaciones eficaces y eficientes empleando recursos humanos y financieros adecuados. Concretamente, las oficinas de la FAO en los países se encargan de: a) promover, fundamentar y apoyar políticas e inversiones en las esferas del mandato de la FAO; b) prestar asistencia técnica y servicios básicos; c) facilitar y catalizar actividades de asociación y movilización de recursos para apoyar la transformación de los sistemas agroalimentarios; d) posicionar a la FAO como organismo técnico especializado y de máxima autoridad en lo relativo tanto a la alimentación y la agricultura como a la transformación de los sistemas alimentarios, y e) velar por que las operaciones y la gestión se caractericen por la asunción inteligente de riesgos y la rendición de cuentas.

### **IV. Factores de cambio en un contexto de evolución**

13. A lo largo de los años, ha habido factores, tanto externos como internos, que han impulsado cambios en el contexto del desarrollo y, por lo tanto, en las necesidades y expectativas de las oficinas de la FAO en los países, y que es preciso tener en cuenta al analizar la transformación de dichas oficinas.

*Como motores del cambio externos cabe mencionar:*

- a. la variación de los niveles de ingresos, el desarrollo económico y la evolución de los contextos nacionales, así como la transformación estructural de los países (que a su vez influye en el papel de la agricultura, el empleo y las fuentes de sustento);
- b. la modificación de las agendas de desarrollo para responder a la evolución de los desafíos mundiales y los ODS (cambio climático, crisis y conflictos, migración, etc.);

- c. los cambios en el contexto de la política agroalimentaria y en el enfoque de los sistemas agroalimentarios;
- d. el aumento de la vulnerabilidad causada por el cambio climático y otros factores.

*Como factores de cambio interno cabe mencionar:*

- a. los cambios en el tamaño, la complejidad y el tipo de financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países, en las que una parte considerable de los recursos proceden de contribuciones extrapresupuestarias en un contexto de presupuesto sin variación nominal del Programa ordinario de la FAO (últimos 12 años);
- b. la evolución de las iniciativas y los objetivos mundiales en los que la FAO debe apoyar a los países y hacer el seguimiento de los avances;
- c. la evolución de la digitalización y las modalidades de trabajo;
- d. el nuevo posicionamiento de las Naciones Unidas, que trae consigo nuevas modalidades de programación y cambios en la eficiencia del entorno operacional.

14. A continuación se describen con más detalle dos de estos factores, en concreto, los cambios en los niveles de ingresos de los países y los cambios en el tamaño, la complejidad y el tipo de financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países.

#### ***Niveles de ingresos de los países, desarrollo económico y evolución del contexto nacional***

15. En la región de Europa y Asia central, los niveles de ingresos de los países han variado en los últimos 30 años, y se ha producido un aumento del número de países situados en el nivel de ingresos medianos bajos y medianos altos (el 100 % de las oficinas en los países en la actualidad frente al 73 % en 1993).

16. No obstante, pese al crecimiento de los niveles de ingresos nacionales, numerosos obstáculos dificultan los progresos y el logro de los ODS. Si bien los anteriores informes regionales anteriores han demostrado que la subalimentación, o el hambre, no es un problema importante en general en la mayoría de los países de Europa y Asia central, la tasa de disminución de la prevalencia de la subalimentación se ha ralentizado o incluso revertido en los últimos años en algunos países de la región. La prevalencia de la inseguridad alimentaria grave, otro indicador para medir la seguridad alimentaria, basado en la escala de experiencia de inseguridad alimentaria, indica que la prevalencia de la inseguridad alimentaria grave es baja en la región. Sin embargo, la prevalencia de la inseguridad alimentaria en niveles moderados o graves, en conjunto, no es insignificante en la región, tampoco en los países de ingresos altos, lo que indica la falta de acceso de todas las personas a alimentos nutritivos y variados durante todo el año<sup>8</sup>.

17. Por lo tanto, al examinar la presencia de oficinas de la FAO en los países, es necesario tener en cuenta no solo el nivel de ingresos nacionales, sino también otras categorías dentro del mismo (por ejemplo, países de bajos ingresos y con déficit de alimentos [PBIDA]) y otros factores que influyen en la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible, como la vulnerabilidad ante los desastres naturales, el cambio climático y las crisis prolongadas.

---

<sup>8</sup> FAO, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Naciones Unidas, Oficina Regional para Europa de la Organización Mundial de la Salud, Organización Meteorológica Mundial (OMM), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Programa Mundial de Alimentos (PMA). 2023. *Regional Overview of Food Security and Nutrition in Europe and Central Asia 2022. Repurposing policies and incentives to make healthy diets more affordable and agrifood systems more environmentally sustainable*. Budapest. <https://doi.org/10.4060/cc4196en>

### ***Tamaño, complejidad y financiación de las operaciones gestionadas por las oficinas de la FAO en los países***

18. En los últimos 10 años el contexto operacional de la FAO ha experimentado considerables cambios, pero los recursos del Programa ordinario han permanecido en gran medida estancados, mientras que los recursos extrapresupuestarios se han duplicado con creces. En 2023, en los países de la región de Europa y Asia central, la FAO administró 250 proyectos activos, con un presupuesto total de 355 millones de USD.

19. Aparte de esta progresiva divergencia entre los recursos del Programa ordinario y los recursos extrapresupuestarios, también se observa una variación cada vez mayor en el tamaño y la complejidad de las carteras de proyectos en los países. En la región de Europa y Asia central, en 2023 la cartera extrapresupuestaria más amplia corresponde a Georgia, Kirguistán y Ucrania (el 63 % del total).

20. Sin embargo, a pesar de esta considerable evolución de la demanda dirigida a la FAO y del tamaño y la financiación de las operaciones durante el último decenio, el modelo de dotación de personal de las oficinas de la FAO en los países con cargo al Programa ordinario no ha evolucionado.

## **V. Desafíos y carencias**

21. Es necesario abordar cinco desafíos y carencias principales para mejorar el funcionamiento de las oficinas en los países en el contexto actual, pero ciñéndose a las actuales asignaciones presupuestarias del Programa ordinario a la red de oficinas descentralizadas a nivel mundial y regional:

- a. Los criterios para la asignación de recursos del Programa ordinario<sup>9</sup> a las oficinas en los países de la región no se basan en unos modelos definidos.
- b. Los perfiles del personal con cargo al Programa ordinario no reflejan adecuadamente las actuales realidades, complejidades y exigencias en evolución de las actividades de las oficinas.
- c. Las oficinas en los países presentan una configuración estructural, presupuestaria y administrativa poco ágil, ya que, por ejemplo, el 82 % de los recursos del Programa ordinario se destina a financiar puestos presupuestados.
- d. En la configuración de las oficinas no se tienen en cuenta la situación específica del país ni las diferencias de necesidades.
- e. El gran aumento de tamaño de los programas en los países financiados con contribuciones extrapresupuestarias aumenta la presión sobre limitadas capacidades actuales y, posteriormente, eleva el nivel de las actividades y los riesgos que deben gestionarse. No existen verdaderamente procedimientos administrativos y operacionales adecuados ni delegaciones de facultades apropiadas, respaldados por unas mayores capacidades operacionales y de control interno, para garantizar una ejecución adecuada a la debida escala, garantizando al mismo tiempo una gestión eficaz de los riesgos.

---

<sup>9</sup> A excepción de los recursos del Programa de cooperación técnica (PCT).

## VI. Medidas de mejora propuestas

22. Para responder a la evolución del contexto y a los desafíos y carencias observados, se propone poner en marcha medidas cuyo objeto es proporcionar a las oficinas en los países de la región:
- un modelo operativo renovado, que refleje mejor los contextos de los países en función de unos principios y criterios acordados;
  - una mayor flexibilidad, lograda por medio del ajuste estratégico de los perfiles del personal financiados con cargo al Programa ordinario, junto con una mayor dotación de recursos sin asignación específica (gastos generales de funcionamiento) que se adapten específicamente a las realidades y complejidades cambiantes de las operaciones en cada país; esto incluye adecuar el personal financiado con cargo al Programa ordinario a las funciones básicas;
  - un aumento de la agilidad mediante la puesta en común de una parte de los recursos a nivel regional, lo que permitirá una respuesta más específica y eficaz a las necesidades específicas de los países.

23. Los principios generales que guían los ajustes propuestos son los siguientes: el enfoque propuesto y la asignación de recursos se adaptarán a la evolución, las características específicas, las capacidades y las necesidades de los países; se incorporarán flexibilidad, una mayor agilidad y más capacidad; en las estructuras de personal de las oficinas se reflejarán formas modernas de funcionamiento y ejecución, prestando la debida atención a los controles internos; los cambios se introducirán de forma progresiva, teniendo en cuenta, además, los períodos de ocupación de los puestos y su eliminación natural; los ajustes propuestos no tendrán un efecto negativo en la asignación presupuestaria regional para la red de representaciones de la FAO.

### *Ajustes a la cobertura de los países, las estructuras de las oficinas en los países y las asignaciones conexas con cargo al Programa ordinario*

24. Un modelo operativo flexible con una base sólida resulta esencial para lograr una cooperación eficaz que permita abordar los desafíos actuales, así como adaptarse a las nuevas dinámicas y demandas que probablemente surgirán en el futuro. Las oficinas de la FAO en los países deberían poder adaptarse rápidamente a la naturaleza y el tamaño de la cartera de proyectos del país, siguiendo un enfoque programático en apoyo del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y los MPP.

25. En el Cuadro 2 se describen cuatro modelos con dos subcategorías. En los cuatro modelos se tiene en cuenta una combinación de factores, en particular el nivel de ingresos de los países y una clasificación adicional dentro del nivel de ingresos (por ejemplo, PBIDA), vulnerabilidades específicas como las repercusiones del cambio climático, los conflictos y las crisis prolongadas, las dimensiones del programa en el país, y la ubicación de la Oficina en el país en relación con la Oficina Regional o Subregional.

26. Cada modelo describe el nivel de personal propuesto que ha de financiarse con cargo al Programa ordinario con vistas a abordar los desafíos que plantea el cumplimiento del mandato polifacético y mundial de la FAO en un entorno que evoluciona rápidamente. Con estos modelos, una mayor proporción de los recursos totales estaría disponible para gastos más flexibles, en particular otros recursos humanos y gastos generales de funcionamiento<sup>10</sup>. Estos modelos y países se revisarían periódicamente para garantizar la agilidad del sistema y realizar ajustes en respuesta a las circunstancias cambiantes.

---

<sup>10</sup> Un porcentaje superior al 3 % actual.



**Cuadro 2: Modelos propuestos (financiados con cargo al Programa ordinario)**

<b>Modelos de oficinas en los países</b>	<b>Número indicativo de personal (básico) con cargo al Programa ordinario</b>
<b>Modelo 1: Países con programas amplios o con desafíos económicos, ambientales y sociales importantes</b>	
<b>1.A.</b> Países en crisis o países con programas amplios	Siete (7) miembros del personal básico
<b>1.B.</b> Países de ingresos bajos o medianos bajos que también pertenecen a las categorías de países menos adelantados o países de bajos ingresos y con déficit de alimentos	Siete (7) miembros del personal básico
<b>Modelo 2: Países de ingresos medianos</b>	
<b>2.A.</b> Países de ingresos medianos bajos	Cinco (5) miembros del personal básico y se alienta al Gobierno a ceder personal
<b>2.B.</b> Países de ingresos medianos altos	Un (1) miembro del personal básico (Representante internacional de la FAO, con acreditación en uno o varios países, o un profesional de contratación nacional [PCN] con un Representante Regional [adjunto] o Subdirector General como Jefe de la Oficina en el país) con una mayor responsabilidad y contribución nacionales
<b>Modelo 3: Pequeños Estados insulares en desarrollo</b>	
<i>No aplicable a esta región</i>	
<b>Modelo 4: Representaciones de la FAO con sede compartida en una Oficina Regional o Subregional</b>	
<b>4.A.</b> Oficina en el país con sede compartida en una Oficina Regional	Un (1) PCN con un Representante Regional (adjunto) como Jefe de la Oficina en el país
<b>4.B.</b> Oficina en el país con sede compartida en una Oficina Subregional	Un (1) PCN con un Coordinador Subregional como Jefe de la Oficina en el país

26. Los países de la región de Europa y Asia central pertenecen al grupo de los países de ingresos medianos, varios de ellos candidatos oficialmente reconocidos a la adhesión a la Unión Europea (UE) y otros con especificidades que los sitúan en los modelos 1, 2 o 4.

27. El enfoque recomendado en los países de ingresos medianos (Modelo 2) es el incremento progresivo de la responsabilidad y el reparto de los costos, en consonancia con las capacidades nacionales. La dotación de personal básico abarcaría un Representante internacional de la FAO, con acreditación en uno o varios países, y personal nacional, y se alentaría a los gobiernos a considerar la cesión de personal nacional adicional a las oficinas en los países. Aunque compartir costos es el enfoque recomendado para todos los países de ingresos medianos, se alienta más específicamente a las Oficinas en países de ingresos medianos altos con mayores capacidades, que se caracterizan por su reconocimiento formal como candidatos a la adhesión a la UE, a apoyar una mayor responsabilidad y contribución nacionales al funcionamiento de la oficina a fin de aprovechar mejor las capacidades nacionales en materia de desarrollo e institucionales y poder así respaldar tanto las prioridades

gubernamentales como la cooperación Sur-Sur y triangular en los planos regional y mundial. Se prestará una atención especial a los PBIDA, garantizando una capacidad estable de ejecución, con suficientes puestos de personal con cargo al Programa ordinario en consonancia con las funciones básicas, la posibilidad de integrar personal cedido por los gobiernos y una asignación anual equilibrada de recursos distintos de los de personal. Los países de ingresos medianos bajos se fortalecerían con puestos presupuestados a fin de responder mejor a las necesidades.

28. También se estudiarían las oportunidades de destacar funcionarios técnicos con los perfiles técnicos necesarios de las oficinas regionales o subregionales o de la Sede.

29. Los ajustes entrañarían la apertura de una representación de la FAO en Turkmenistán y la designación de un Representante internacional de la FAO en Uzbekistán con el fin de responder mejor a las crecientes necesidades y la consiguiente ampliación de la cartera de programas de campo de estos dos países.

30. Las Representaciones de la FAO situadas con sede compartida en una Oficina Regional o Subregional (Modelo 4) se reestructurarían para que se beneficiasen plenamente del sólido apoyo y los conocimientos especializados disponibles a través de dichas oficinas.

31. Todos los modelos implican una evolución en la composición del personal de las oficinas de la FAO en los países. La digitalización, la iniciativa institucional hacia la integración vertical de las transacciones administrativas sin una ubicación específica en el Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest, y el futuro cambiante del trabajo (por ejemplo, nuevas modalidades de trabajo) han cambiado las necesidades y ampliado las oportunidades e instrumentos, a lo cual la FAO ha de adaptarse.

32. Los países de ingresos altos tal vez deseen reforzar las asociaciones con la FAO albergando centros de conocimientos regionales con características específicas y funciones complementarias a fin de aprovechar todo el potencial de la FAO y avanzar en la transformación impulsada por la innovación de los sistemas agroalimentarios.

### ***Agilidad y flexibilidad adicionales***

33. Más allá de los cambios propuestos en la cobertura de los países, la estructura y la asignación presupuestaria mostrados en el Cuadro 2, se incorporaría una capacidad adicional para permitir otorgar “fondos avanzados” destinados a necesidades emergentes, situaciones rápidamente cambiantes de los países o apoyo necesario para la elaboración de programas. Un conjunto de recursos, equivalente a aproximadamente el 12 % de los costos de personal de la red de representaciones de la FAO en la región, se reservaría a nivel regional para su asignación rápida a las oficinas en los países, según fuera necesario, a fin de dar una respuesta rápida a determinadas necesidades (por ejemplo, apoyo para la elaboración de programas, especialmente en países con carteras muy escasas; intervenciones para abordar obstáculos administrativos; la aparición de riesgos específicos, etc.).

## **VII. Medidas adicionales**

34. A continuación se presentan, con fines informativos, los elementos que se han de considerar para avanzar en el futuro, algunos de los cuales ya se están llevando a cabo. Estas medidas están diseñadas para que la asignación a las oficinas descentralizadas no genere nuevos costos para el Programa ordinario, se realice una gestión de riesgos adecuada y las medidas se ajusten a las características específicas y el nivel de vulnerabilidad de los países.

### ***Gestión de programas o proyectos extrapresupuestarios***

35. Con el creciente número de países que gestionan proyectos y programas de gran envergadura, complejos y financiados con fondos extrapresupuestarios, garantizar la capacidad para realizar actividades oportunas y de alta calidad, asegurando al mismo tiempo la capacidad para gestionar de manera suficiente y correcta el conjunto de recursos confiado es una tarea cada vez más intensa y que requiere capacidades operacionales reforzadas, la introducción de medidas específicas de cumplimiento y control interno y una dotación de personal estándar mínima para las oficinas en los países. Este enfoque no solo respalda el cumplimiento, sino que también mejora la eficiencia y la

eficacia de la ejecución de los proyectos. Por tanto, se propone que los recursos extrapresupuestarios o de los proyectos aprobados en apoyo del Fondo del Plan de indemnizaciones se pongan en común y utilicen de manera sistemática para permitir una gestión adecuada de los recursos, impulsando simultáneamente el apoyo operacional para los proyectos y garantizando el fortalecimiento de las medidas de control interno y la gestión de riesgos en la puesta en marcha de actividades sobre el terreno.

36. A continuación se proporcionan dos ejemplos que ilustran posibles requisitos mínimos indicativos en términos de recursos de personal complementarios financiados con fondos extrapresupuestarios (nacionales o internacionales) para garantizar la gestión y ejecución adecuadas de proyectos o programas financiados con fondos extrapresupuestarios que incluyen mitigación de los riesgos y apoyo a nivel nacional:

- a. Para una cartera pequeña no relacionada con las emergencias y con una ejecución directa (por ejemplo, entre 5 y 25 millones de USD), el personal financiado con fondos extrapresupuestarios podría incluir los siguientes puestos: Analista de seguridad alimentaria (consultor [nacional o internacional]); Director de proyectos (consultor) u Oficial de operaciones (P-3); Oficial de cumplimiento/ética/protección contra la explotación y el abuso sexuales (profesional de contratación nacional [PCN]); Oficial de seguridad (PCN o consultor).
- b. Para una cartera más amplia no relacionada con las emergencias y con una ejecución directa (entre 26 y 50 millones de USD), el personal financiado con fondos extrapresupuestarios podría incluir los siguientes puestos: Analista de seguridad alimentaria (P-3/consultor); Oficial de compras (PCN/consultor); Oficial de logística (P-3); Oficial de operaciones (P-3/PCN); Oficial de seguimiento y evaluación (consultor); Oficial administrativo/de finanzas u Oficial de recursos humanos (P-3/PCN); Oficial de cumplimiento/ética/protección contra la explotación y el abuso sexuales (PCN); Oficial de comunicaciones (consultor), y Oficial de seguridad (PCN).

37. Se perseguirá el diálogo con los donantes y se elaborarán directrices internas para garantizar que se establezcan estructuras de personal estándar mínimas, según convenga.

### ***Entorno de gestión***

38. Los cambios para la transformación y los ajustes de gestión institucionales que se están realizando, que ayudarían a abordar los desafíos y obstáculos en las oficinas descentralizadas, son los siguientes:

- a. la transformación estratégica de la planificación de los recursos institucionales (que abarca la mejora de los procesos institucionales y de los sistemas que los apoyan), lo cual promoverá la realización de un seguimiento y una presentación de informes más adecuados, facilitará las medidas de control interno y fomentará una mayor delegación de autoridad;
- b. la integración vertical de la labor de prestación de servicios, es decir, centralizando algunas de las transacciones administrativas sin ubicación específica en el CSC en Budapest, lo cual mejorará la velocidad y coherencia y satisfará las necesidades de control interno de manera homogénea;
- c. la creación de capacidad y las perspectivas de carrera en las oficinas en los países, en particular oportunidades de crecimiento para el personal nacional (por ejemplo, capacitación, misiones, viajes internacionales, funciones internacionales temporales, etc.) y la elaboración de un enfoque basado en los derechos humanos destinado a facilitar el acceso de personal nacional con buen rendimiento a puestos internacionales;
- d. el examen estratégico del ciclo de proyectos y las modalidades operacionales para garantizar procesos que se ajusten a los fines previstos con vistas a ejecutar los proyectos y perfeccionar los procedimientos de vía expedita para países en situación de emergencia de nivel 3 que permitan garantizar respuestas ágiles y oportunas.

### **VIII. Medidas futuras**

39. Se invita a la Conferencia Regional a reflexionar sobre las medidas propuestas presentadas a la Conferencia Regional para Europa, en su 34.º período de sesiones, con vistas a abordar los desafíos planteados en la ejecución del Marco estratégico de la FAO a nivel nacional, así como proporcionar observaciones y orientación al respecto.

40. En líneas generales, si se apoyase el conjunto de propuestas esbozado en este documento, se celebrarían consultas individuales con los países, con vistas a acelerar los planes concretos de ejecución mediante un proceso transparente.

**Anexo 1****Medidas seleccionadas llevadas a cabo en el período 2020-22 en la Sede y en las regiones para mejorar la eficiencia y la eficacia de las oficinas descentralizadas**

1. En el bienio 2020-21, la FAO emprendió un esfuerzo para abordar de manera específica la eficiencia y la eficacia de los modelos operativos de las oficinas descentralizadas, en consonancia con la reestructuración de las unidades de la Sede y con el fin de apoyar la aplicación del Marco estratégico de la FAO para 2022-2031. Entre las medidas concretas adoptadas a este respecto cabe citar: a) la supresión en 2020 de la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas (OSD) en la Sede para reforzar la integración de las oficinas descentralizadas en la estructura y la gestión de la Organización con arreglo al espíritu de “una FAO unificada” y seguir potenciando la capacidad de las Oficinas Regionales; b) el replanteamiento de la estructura organizativa de las Oficinas Regionales, así como de las Oficinas Subregionales como parte integrante de las anteriores, y c) la puesta en marcha de la Herramienta de indicadores de gestión y seguimiento de las Oficinas en los países (COMMIT) —una parte del sistema de información sobre gestión que sustenta una capacidad de supervisión más eficaz para evaluar las realizaciones y el desempeño de las oficinas descentralizadas en la aplicación de los programas—.

2. La reestructuración de las Oficinas Regionales y Subregionales concluyó en 2022. Las estructuras de las Oficinas Regionales se armonizaron con el nuevo modelo de la Sede y con la visión de mejorar la pertinencia, la oportunidad, la eficiencia en función de los costos, la calidad técnica y la eficacia del apoyo que ellas y las Oficinas Subregionales proporcionan a los Miembros a través de las Oficinas en los países. En esta reestructuración —que no afectó al presupuesto ni a los puestos— se siguieron los principios de “una FAO unificada” y se aplicó un liderazgo colectivo, que comprendía a los coordinadores subregionales, para proporcionar asesoramiento integrado en materia de políticas a través de equipos de apoyo técnico y apoyo a la inversión, empleando redes virtuales y logrando una gobernanza regional mejorada e interactiva.

3. La transformación de las estructuras regionales implicó modificar el modelo operativo introduciendo una mayor integración entre las regiones y subregiones de modo que hicieran una reflexión común, planificaran conjuntamente, actuaran de forma concertada y logran resultados conjuntos. Asimismo, permitió integrar las Oficinas Subregionales a nivel regional, con una estructura adaptada a cada contexto regional y subregional específico y a las necesidades y capacidades de cada Oficina Regional y Subregional. Las nuevas estructuras de las Oficinas Subregionales incluyen capacidades de reflexión estratégica y visión prospectiva, apoyo técnico multidisciplinario, el aprovechamiento de las asociaciones y las funciones de enlace, la mejora de las funciones de supervisión y gestión, la introducción de servicios más orientados al cliente de cara al apoyo administrativo y operacional mediante el fomento de la integración vertical y el fortalecimiento de los servicios de apoyo, junto con la Oficina Regional o el CSC y, por último, la adopción de una administración más eficaz y eficiente que avance hacia una FAO digital en todos los lugares.

4. Las regiones elaboraron un organigrama funcional común mundial (véase la Figura 1).

Figura 1: Oficinas regionales: organigrama funcional común mundial<sup>11</sup>



5. La estructura revisada se diseñó con flexibilidad incorporada para adaptar sus características principales a las especificidades de cada región. En las figuras 2 y 3 que se presentan más abajo, se muestran las estructuras transformadas aplicadas a la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU) y la Oficina Subregional para el Asia Central (SEC), integrando algunas características específicas de estas regiones

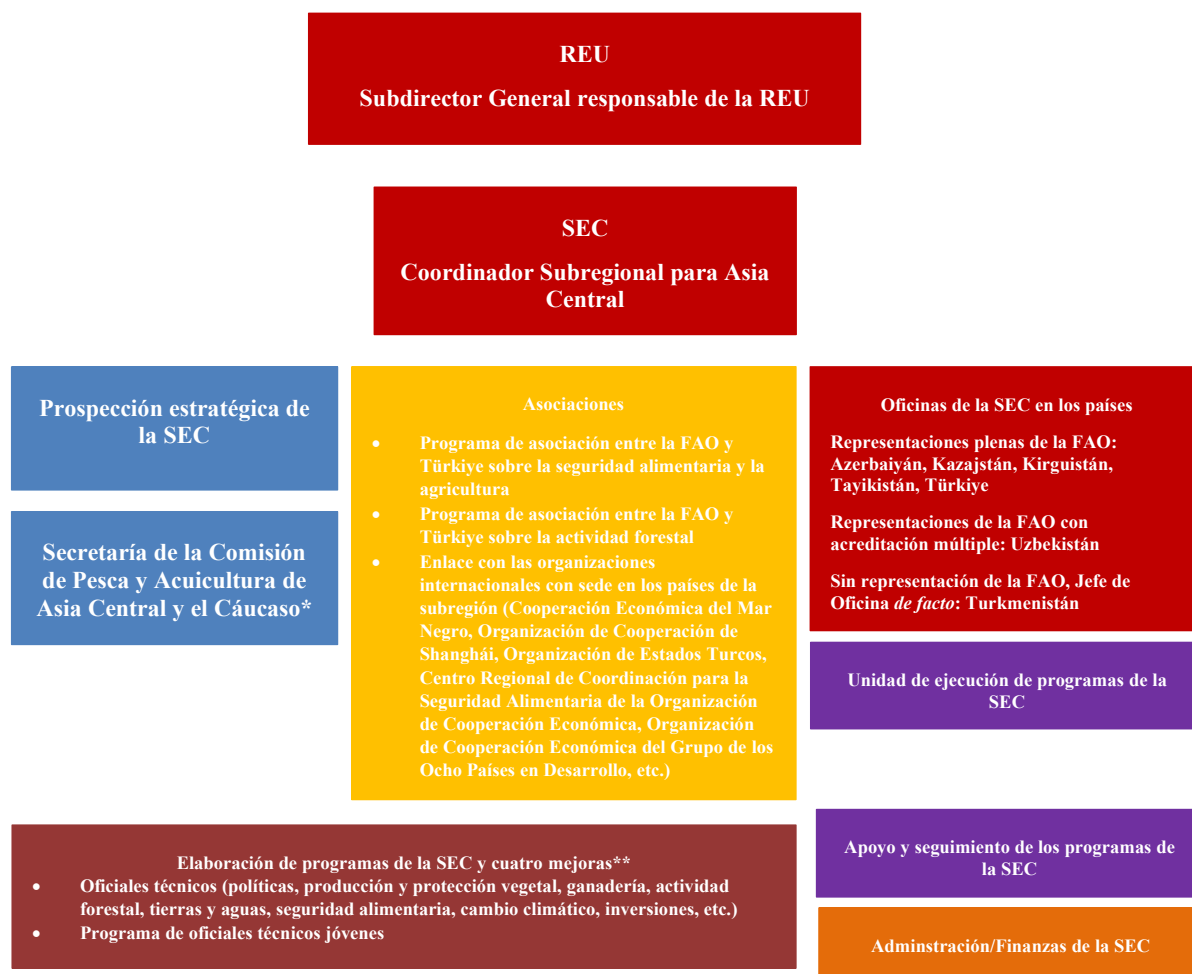
<sup>11</sup> Siglas utilizadas en la Figura 1: UPUP: Iniciativa Un país, un producto prioritario; IMM: Iniciativa Mano de la mano; CSST: cooperación Sur-Sur y triangular; PCT: Programa de cooperación técnica; MPP: Marco de programación por países.

Figura 2. Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central (REU): estructura transformada<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Siglas utilizadas en la Figura 2: PTP: planificación y presupuestación estratégicas; MPP: Marco de programación por países; UPUP: Iniciativa Un país, un producto prioritario; IMM: Iniciativa Mano de la mano; PCT: Programa de cooperación técnica; MPP: Marco de programación por países.

Figura 3: Oficina Subregional de la FAO para Asia Central (SEC): estructura transformada<sup>13</sup>



\* De la gobernanza de la Comisión de Pesca y Acuicultura de Asia Central y el Cáucaso se encarga la REU; la SEC solo presta apoyo de secretaría.

\*\* Los equipos técnicos de la región y de la subregión actúan como uno solo, ya que no hay unidades técnicas independientes en la Oficina Subregional.

<sup>13</sup> Siglas utilizadas en la Figura 3: REU: Oficina Regional para Europa y Asia Central; SEC: Oficina Subregional para el Asia Central.