



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

CONSEJO

153.º período de sesiones

Roma, 30 de noviembre – 4 de diciembre de 2015

Examen independiente de la red de oficinas descentralizadas

Resumen

La Conferencia de la FAO pidió en su 39.º período de sesiones que se realizara un examen independiente y que las conclusiones del mismo se presentaran, junto con las opiniones de la Administración, al Consejo en su 153.º período de sesiones (noviembre-diciembre de 2015) por conducto de la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

El presente documento se basa directamente en las cinco evaluaciones regionales independientes de la descentralización de la FAO. Se presentan las recomendaciones de esos exámenes anteriores, junto con información actualizada sobre las recomendaciones que permite un análisis en mayor profundidad de la situación actual de cada oficina. En el más reciente de los cinco exámenes regionales independientes, relativo a América Latina y el Caribe, se introdujo el uso de indicadores cuantitativos para analizar las características y el funcionamiento de las oficinas en los países, que también se ha adoptado en el presente documento.

En el examen se presentan datos independientes sobre las características de las oficinas en los países, como el volumen de ejecución de los programas, la asignación presupuestaria de las contribuciones fijadas para el funcionamiento de las oficinas, la relación entre ambos y otros datos sobre el volumen de actividad de cada una de ellas. Asimismo, se presentan varios cuadros acerca de las características de los países, como la clasificación de estos últimos por nivel de ingresos, la proporción de personas subalimentadas, la prevalencia del retraso del crecimiento y la ayuda bilateral a los países. También se facilita información sobre una serie de ciudades, incluyendo su número de vuelos directos con destino a otras ciudades de la región o la subregión, y la ubicación de otros órganos regionales o subregionales en esa ciudad.

Los datos están relacionados con la ubicación de las oficinas de la FAO, su cobertura y dotación de personal. Un solo indicador no basta para fundamentar decisiones e, incluso utilizándolos en su totalidad, no es posible crear una fórmula sencilla que se aplique a todos los casos. No obstante, la información que figura en los cuadros, junto con las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes que se han realizado a escala regional con anterioridad, sientan las bases para el análisis de las opciones y propuestas que se planteen en materia de cobertura, ubicación y niveles de responsabilidad de las oficinas de la FAO fuera de Roma.

En las recomendaciones de las evaluaciones regionales independientes se proponen varios criterios generales. Lo ideal sería que las oficinas regionales estuvieran ubicadas en el mismo lugar que los

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página.

Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes.

Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.



mo696rev

asociados institucionales regionales, en ciudades que sean puntos de encuentro, para tratar temas que atañan a esa región. Las oficinas regionales deberían estar ubicadas en ciudades con buenas conexiones aéreas con los países a los que presten servicio.

Las oficinas subregionales han de estar ubicadas en regiones bien definidas, donde estén las sedes de los órganos subregionales o las oficinas subregionales de los organismos asociados, y han de tener fácil acceso a los países de la subregión. Como todas las oficinas, necesitan disponer de diversos expertos competentes y basarse en la demanda para atender las necesidades de las oficinas en los países de la subregión.

Han de hacerse elecciones en lo que respecta a la priorización de los gastos donde más contribuyan a los resultados de la FAO, especialmente los financiados mediante contribuciones fijadas. Esos gastos son más prioritarios en las economías de ingresos bajos y medianos bajos que en las economías de ingresos altos y medianos altos. En el caso de las oficinas en los países con programas de envergadura financiados mediante contribuciones voluntarias son necesarias disposiciones especiales, al igual que ocurre con los países donde se ejecutan programas muy pequeños, especialmente en los que los donantes no muestran demasiado interés. En el caso de los países donde se lleven a cabo programas pequeños, las agrupaciones de países vecinos pueden ayudar a alcanzar la escala crítica necesaria, en particular cuando afronten desafíos similares.

Todas las opciones de cambio de la cobertura de la FAO están relacionadas con la mejora de la capacidad de la Organización para ejecutar su programa de trabajo y lograr los resultados que se exigen en el Marco Estratégico de la forma más rentable posible. Garantizar la presencia de la FAO en los países debería seguir siendo el principio básico de la descentralización de la Organización y la estructura de su red en el exterior. En la medida de lo posible, los países en desarrollo deberían contar con un Representante de la FAO acreditado, que puede ser residente o no dependiendo del nivel y las perspectivas del programa y el acuerdo suscrito específicamente con el Estado Miembro en cuestión. En el caso de que el Representante de la FAO no sea residente, deberían existir las disposiciones correspondientes para asegurar la continuidad del diálogo con el Gobierno y que el país tenga pleno acceso a los conocimientos, el apoyo y los servicios de la FAO que pueda necesitar.

Dado el elevado nivel de variabilidad que existe entre las oficinas, se propone de manera general determinar el grado de complejidad y de responsabilidad administrativas y diferenciar las decisiones de gestión relativas a los grados y la dotación de personal de las oficinas en los países en consecuencia. En el caso de los países donde la ejecución supere cierto nivel, las oficinas se considerarán aptas para recibir una consideración especial. En el caso de los países donde la ejecución sea inferior a un nivel dado, otorgando la debida consideración a otras responsabilidades de algunas oficinas, algunos de ellos tal vez necesiten clasificarse como países con acreditación múltiple, con lo que perderían así a su Representante de la FAO residente.

Otra opción puede ser enviar como Representante de la FAO personal técnico del que ya se disponga que, sin embargo, trabajará principalmente como funcionario técnico, vinculado al equipo multidisciplinario subregional, al tiempo que presumiblemente desarrollará el programa en el país. Dado el pequeño volumen de trabajo que existe en varios países donde el interés de los donantes también es pequeño, este mecanismo alternativo se antoja prometedor, siempre y cuando los funcionarios técnicos colaboren y se relacionen lo suficiente con la red técnica de la región y la subregión.

Otra recomendación general consiste en dar prioridad a la presencia en los países y al apoyo del Programa ordinario en los países de bajos ingresos con déficit de alimentos, y basarse cada vez más en la repartición de los costos correspondientes a las oficinas situadas en los países de ingresos altos o medianos altos. Tal situación ya existe en algunos países con un elevado volumen de fondos fiduciarios unilaterales, situados principalmente en América Latina, aunque puede extenderse a otros. De manera similar, por lo que se refiere a los efectos del cambio climático, PEID, y en particular los del Pacífico, requieren una prioridad especial.

Se presentan propuestas específicas de cambio para cada una de las regiones. El documento concluye con las observaciones de los cinco primeros examinadores independientes, que atestiguan la continuidad del análisis con sus propuestas iniciales y que formulan observaciones adicionales sobre la coherencia de las opciones de cambio.

Muchas de las opciones que se proponen son sencillas y otras generarán polémica. La mayoría de los cambios son competencia de la Administración y otros requerirían la aprobación de los órganos rectores. En el pasado no ha sido fácil ponerse de acuerdo sobre estas cuestiones. Basándose en los cinco exámenes regionales independientes y mediante la presentación de datos adicionales de la forma más transparente posible, exponiendo la justificación de los cambios en función de la relación que guarden con las reformas más amplias de la Organización, se espera que los Miembros reconozcan la necesidad de cambio y den su opinión cuando sea necesario por conducto de los órganos rectores, incluidas las conferencias regionales. Por medio de estas opciones se actualizará la cobertura de las oficinas de la FAO, con el fin de hacer frente a los desafíos que hayan acordado los Estados Miembros y cumplir los objetivos y resultados que hayan asignado a la Organización.

Medidas que se proponen a la Reunión Conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas y al Consejo

Se invita a la reunión conjunta a considerar, y se pide al Consejo que:

- considere el análisis y las opciones respecto de la cobertura de las oficinas descentralizadas de la FAO;
- apruebe los principios y criterios propuestos para ajustar la cobertura;
- aliente al Director General a que introduzca ajustes específicos para cada región en consulta con las conferencias regionales; e informe sobre los resultados al Consejo de la FAO en su 154.º período de sesiones.

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

Daniel Gustafson

Director General Adjunto (Operaciones)

Tel.: +39 06570 56320

I. Introducción

1. Una de las principales reformas llevadas a cabo por la FAO a lo largo de los últimos años ha sido el cambio hacia un marco estratégico común que vincula explícitamente la labor de la Organización a todos los niveles con los resultados reconocibles que se producen en los países miembros. Ello tiene una serie de consecuencias para la forma de colaborar de las distintas secciones de la Organización, y de asociarse con muchas otras, a fin de añadir valor a las iniciativas de sus Miembros con miras a alcanzar metas nacionales y mundiales. Encontrar el mejor modo de emplear los recursos limitados que dispone la Organización a nivel nacional, regional y de la Sede continúa siendo un grave problema. Aunque el tamaño, la ubicación y la cobertura de las oficinas sobre el terreno son elementos fundamentales, solo pueden entenderse en el contexto de las reformas más amplias concebidas para mejorar el rendimiento de la FAO en la obtención de resultados, que representa la culminación de las actividades emprendidas por todas las secciones de la Organización.
2. El emplazamiento y la cobertura de las oficinas de la FAO ubicadas fuera de la Sede se han examinado en varias ocasiones, incluyendo en cada una de las cinco evaluaciones regionales de la descentralización. En el pasado, el logro de consenso sobre esta cuestión se vio dificultado por la disparidad de opiniones entre los Miembros acerca de qué redundaría más en interés de la Organización. Gran parte de ese debate reflejaba la falsa dicotomía de tener que elegir entre la labor normativa y de bienes públicos mundiales de la FAO o más apoyo operacional a las políticas y los programas de los países mediante actividades en el exterior. En la FAO y otras entidades, esta concepción más antigua ha sido sustituida por un reconocimiento de la naturaleza interconexa de los desafíos mundiales, regionales y locales que afectan a los países de diversas formas. Dichos desafíos han de afrontarse aplicando el intercambio de conocimientos y experiencias, políticas, instituciones y recursos a la producción de efectos y resultados cuantificables a nivel nacional, regional y mundial.
3. El Marco de resultados de la FAO sienta las bases para la disposición del apoyo de la Organización a los países. Asimismo ejerce considerablemente más presión sobre la Sede y las oficinas regionales, subregionales y en los países. Independientemente del emplazamiento o de la fuente de financiación, todos los esfuerzos realizados contribuyen al Marco de resultados, aprobado por los Miembros, y todas las oficinas informan sobre un conjunto común de actividades prioritarias cuyos resultados se comunican asimismo conjuntamente en la revisión a mitad de período y el informe sobre la ejecución del programa. Se trata de una mejora significativa con respecto a lo que antes era posible, que ha de tenerse presente a la hora de examinar cuestiones relacionadas con la cobertura, la rendición de cuentas y las funciones y responsabilidades respectivas. Para una estructura, dotación de personal y emplazamiento idóneos de las oficinas, estas deben cumplir las exigencias que se les hayan planteado con el fin de producir resultados para el sistema en su conjunto. Los Miembros y la Administración reconocen que la estructura actual no responde adecuadamente, de la manera más eficiente y eficaz en función de los costos posible.
4. Estas cuestiones se presentan de diversas formas en el conjunto de las cinco evaluaciones de las oficinas regionales y subregionales de la FAO, y se resumen en la primera recomendación de la “Síntesis de las evaluaciones de las oficinas regionales y subregionales de la FAO”: “La Administración y los Estados Miembros de la FAO deberían considerar la posibilidad de examinar el tipo y la cobertura de la Representación en los países y la ubicación de las oficinas regionales y subregionales”.
5. En su 151.º período de sesiones celebrado, en marzo de 2015, el Consejo de la FAO:
 - hizo hincapié en la importancia de consolidar los esfuerzos de descentralización para reforzar la labor holística de la Organización;
 - manifestó su aprecio por la propuesta de un enfoque más proactivo y “a medida” respecto de los países de ingresos medianos;
 - alentó a que se siguieran utilizando las asociaciones para poner a la Organización en condiciones de aprovechar sus ventajas comparativas;

- alentó a proseguir el examen de la capacidad y ubicación de los recursos humanos y de la combinación de competencias, con miras a la ejecución óptima del Programa de trabajo.

6. El Consejo recomendó a la Conferencia en su 39.º período de sesiones que, con respecto a la Recomendación 1, se realizara un examen independiente y que las conclusiones del mismo se presentaran, junto con las opiniones de la Administración, al Consejo en su 153.º período de sesiones (noviembre-diciembre de 2015) por conducto de la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas. La Conferencia “apreció los esfuerzos en relación con la descentralización realizados desde 2012, que habían conducido a una Organización mejor y más armoniosa, y reconoció que todavía eran precisas otras mejoras en determinadas regiones, prestando la debida consideración a la eficacia en función de los costos y al equilibrio entre la Sede y las oficinas descentralizadas”.

7. Las instrucciones de los órganos rectores son claras. El mejor entendimiento que conlleva esta orientación y la manera en que se encuadra en las reformas más amplias puestas en marcha desde 2012 son igualmente importantes. El objetivo de las iniciativas de descentralización es mejorar la repercusión de la labor de la FAO por medio de los resultados de todas sus actividades, en particular a nivel nacional. Ello se promueve mediante el marco de resultados común, que establece un número limitado de actividades y resultados comunes a los que todas las oficinas contribuyen junto con indicadores de cambio acordados a nivel nacional, agrupados a escala mundial. Esto viene acompañado de otros cambios relacionados con una rendición de cuentas clara a todos los niveles, lo que a su vez plantea nuevas exigencias en materia de información, seguimiento y presentación de informes acerca de los resultados y el uso de los recursos para que se produzcan.

8. Ello requiere competencias de gestión y supervisión, junto con apoyo técnico y operacional impulsado por la demanda puntualmente y prestado de la forma más rentable posible. Por consiguiente, la red de la FAO debe:

- aprovechar al máximo los recursos limitados al ejecutar el Programa de trabajo de la FAO;
- apoyar la diversidad de necesidades de los Miembros, al tiempo que se abordan prioridades mundiales, regionales y nacionales;
- dar prioridad a los países más necesitados, al tiempo que se reconoce la capacidad de todos los países para prestar distintos grados de apoyo mediante la participación en los gastos, el intercambio de experiencias y otras formas de cooperación;
- colaborar con organizaciones regionales y subregionales y con muchos otros interesados a nivel nacional procedentes de diversos niveles de gobierno, la sociedad civil y el sector privado;
- incorporar la flexibilidad suficiente para amoldarse a los desafíos y las oportunidades a medida que surjan.

9. Se han tomado otras decisiones fundamentales que afectan a la estructura y el reajuste organizativos, con el fin de velar por que la FAO esté preparada para las oportunidades y los desafíos estratégicos y operacionales que puedan surgir. Estos aspectos han de considerarse esenciales para el examen de la cobertura, la ubicación y las responsabilidades de las oficinas. Entre ellos se incluyen el Marco estratégico revisado, mejores sistemas de información administrativa (en particular, el Sistema mundial de gestión de recursos [SMGR] y el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo) y nuevos instrumentos de gobernanza y gestión, como el tablero de información sobre resultados y la Política de rendición de cuentas. Se están elaborando otras políticas y marcos, como un marco de control interno.

10. También es importante recordar que la ejecución a nivel nacional se rige por los resultados acordados de los marcos de programación por países. Estos resultados contribuyen al establecimiento de las metas institucionales generales del proceso de elaboración del Programa de trabajo y presupuesto y, como consecuencia, requieren que la presentación de informes sobre los resultados por parte de la FAO se desglose por países. Ello promueve considerablemente la necesidad de suministrar los correspondientes recursos humanos y financieros a toda la red.

11. A la hora de debatir sobre la cobertura, han de tenerse presentes otras cuestiones afines. Resulta útil destacar el presupuesto global de la Organización, en el que en torno al 40 % del total procede de las cuotas fijadas de los Estados Miembros y en torno al 60 % de contribuciones voluntarias. A nivel nacional, las cuotas fijadas cubren los gastos de oficina básicos y el personal de base. Este se compone de un único funcionario internacional, el Representante de la FAO (en los países donde hay uno) y generalmente de uno o dos profesionales de contratación nacional (PCN) y varios miembros del personal administrativo. Todas las demás actividades de los proyectos, a excepción de los recursos del Programa de cooperación técnica (PCT), se financian mediante contribuciones voluntarias específicas para proyectos. Dichos proyectos requieren apoyo técnico y operacional, prestado por la oficina en el país y por las dependencias subregionales, regionales y de la Sede, que se financian primordialmente mediante cuotas fijadas en el entendimiento de que se recuperarán los costos.

12. En consecuencia, algunas oficinas en los países son de gran tamaño y cuentan con un personal, presupuestos y volúmenes de transacciones que en algunos casos superan los de las oficinas regionales, mientras que otras son bastante pequeñas. Más adelante se proporciona información detallada sobre las características de estas oficinas, aunque es importante tener presente que la FAO administra las cuotas fijadas y voluntarias de forma global y que ambas partes han de considerarse como un todo común. Hasta la aparición del SMGR y la presentación de información actualizada sobre el personal, las transacciones y los gastos, resultaba difícil tener una perspectiva más amplia. Anteriormente, los debates tendían a centrarse en el porcentaje de personal y recursos de la FAO con cargo a cuotas fijadas, cuando podía accederse fácilmente a la información.

13. La ejecución es importante, en el sentido del volumen de gasto en un país o de una oficina determinados, aunque los resultados representan mucho más que eso. Según el país, la función de la FAO se centra más en el asesoramiento sobre políticas o la facilitación de la cooperación Sur-Sur, o en ayudar al gobierno a coordinar los programas y la financiación externa que no administra directamente. En todos estos casos, la rendición de cuentas requiere una estructura que no se limite al uso de las aportaciones a los proyectos, junto con la correspondiente jerarquía administrativa de la información, el seguimiento, la presentación de informes y la supervisión.

14. La importancia de las asociaciones es otro elemento a tener en cuenta. La mayor parte de la labor de la FAO, especialmente la que se lleva a cabo a nivel nacional, se realiza en apoyo de los programas de otros interesados, generalmente los gobiernos, y en colaboración con muchas otras instituciones, como las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales. Han de tenerse en cuenta la ubicación y la cobertura de algunos de estos asociados fundamentales. Ello reviste especial importancia en el caso de las comisiones económicas de las Naciones Unidas. La FAO ha firmado un memorando de entendimiento con todas ellas y ha puesto en marcha una serie de actividades de colaboración, como la publicación conjunta sobre cuestiones regionales. La Administración de la FAO considera de capital importancia tener fuertes vínculos con las Comisiones, facilitados siempre que sea posible por la estrecha cercanía de una oficina regional, subregional o de enlace. Además, las comunidades económicas regionales o subregionales y otras organizaciones, constituyen asimismo asociados muy importantes de la FAO, cuya ubicación ha de tenerse en cuenta.

15. Otra cuestión es la conectividad. Mucho ha cambiado el mundo desde el establecimiento de las primeras oficinas de la FAO en los países. El transporte aéreo ha experimentado una enorme expansión y sigue evolucionando mediante el aumento de centros aeroportuarios nuevos y cambios en el sector. Al mismo tiempo, la conectividad a través de Internet ha propiciado oportunidades de interacción que antes resultaban impensables. Tanto las conexiones aéreas como la conectividad virtual son fundamentales.

16. Por último, desde que se establecieron las primeras oficinas de la FAO, el mundo ha evolucionado desde el punto de vista político y económico. En 1945 la mayoría de los Miembros de la Organización no eran países independientes, de manera que los nuevos países se han ido sumando progresivamente, incluidos los tres más recientes, Singapur, Sudán del Sur y Brunei Darussalam en junio de 2013. El crecimiento de los países de ingresos medianos es otra de las tendencias más notables, incluidas las economías de ingresos altos de América Latina y el Caribe, junto con una frecuencia cada vez mayor de crisis prolongadas. Si bien la mayoría de las personas pobres que sufren subalimentación crónica en el mundo se encuentran actualmente en países de ingresos medianos, están aumentando la frecuencia y el alcance de las crisis graves, al aumentar los efectos de los desastres naturales relacionados con el clima, y prevé que se aceleren.

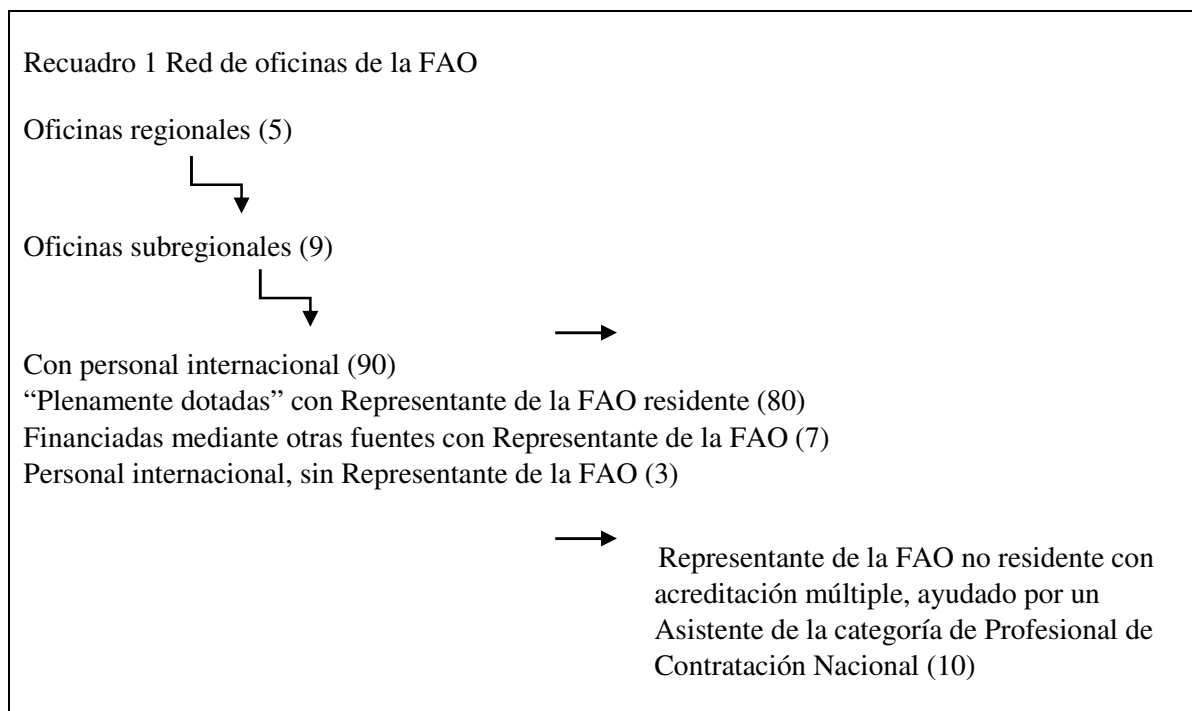
17. Esta realidad refleja el hecho de que las dificultades más acuciantes del mundo son realmente de carácter mundial, tal como se recoge en los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La labor normativa y los bienes públicos mundiales de la FAO han de considerarse parte integrante de su trabajo para favorecer los cambios en las políticas y su ejecución, el desarrollo de la capacidad y la ayuda a los países en sus esfuerzos por hacer frente a los desafíos. Para todo ello, es necesario hacer el mejor uso posible de la combinación de apoyo centralizado y descentralizado, junto con la facilitación óptima de las asociaciones y el intercambio de conocimientos. En las secciones que figuran a continuación se describe el estado actual de la cobertura de las oficinas, sus características y las de los países, así como las opciones para mejorar el modo en que la FAO logre este equilibrio.

II. Cobertura actual

18. Existen 122 oficinas de la FAO fuera de Roma, cuya lista completa se facilita en el Anexo 1. Esta cifra incluye seis oficinas de enlace y dos oficinas de información, que no se tienen en cuenta en el presente análisis¹. Varias son las maneras de caracterizar las restantes 114 (Recuadro 1). En ocasiones, los términos que se suelen emplear para su descripción pueden crear confusión, por lo que resulta conveniente su aclaración. Para empezar, hay cinco oficinas regionales y nueve subregionales. Las oficinas regionales están situadas en Ghana (Oficina Regional para África), Tailandia (Oficina Regional para Asia y el Pacífico), Hungría (Oficina Regional para Europa y Asia Central), Chile (Oficina Regional para América Latina y el Caribe) y Egipto (Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte). Cada una de ellas cuenta con un oficial que ejerce como Representante de la FAO ante el país huésped. De las cinco oficinas, únicamente en Egipto existe un puesto independiente de Representante de la FAO ante el país. En las otras regiones, las responsabilidades se combinan con las del Representante Regional Adjunto.

19. Las nueve oficinas subregionales son las siguientes: para las Islas del Pacífico (en Samoa), para el Asia Central (en Turquía), para el África Central (en Gabón), para el África Oriental (en Etiopía), para el África Austral (en Zimbabue), para el Caribe (en Barbados), para Mesoamérica (en Panamá), para África del Norte (en Túnez) y para los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen (en los Emiratos Árabes Unidos [EAU]). En Etiopía existe un puesto independiente de Representante de la FAO; en las otras seis oficinas subregionales los Coordinadores subregionales también ejercen como representantes de la FAO ante el país huésped.

¹ Las seis oficinas de enlace son: con la Unión Europea y Bélgica en Bruselas; con las Naciones Unidas en Ginebra; con el Japón, en Yokohama; con las Naciones Unidas, en Nueva York; con la Federación de Rusia, en Moscú; y para América del Norte, en Washington D.C. Las dos oficinas de información son para la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa y Portugal (Lisboa) y para España y Andorra (Madrid).



20. Las 100 restantes son oficinas en los países. De ellas, 90 cuentan con la presencia de un funcionario internacional que dirige la oficina. Ochenta y tres de estas disponen de un Representante de la FAO residente en el país, y 80 están financiadas mediante cuotas fijadas con las que se sufragan puestos que figuran en el PTP. Estas últimas pueden denominarse como “plenamente dotadas”, en el sentido de que los fondos del Programa ordinario de la FAO cubren la mayoría o todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la oficina. Varios países suministran personal nacional para complementar el personal financiado por la FAO.

21. Además, tres oficinas están dirigidas por funcionarios internacionales que están asimismo financiados con cargo al Programa ordinario, pero que no tienen cargo de Representante de la FAO. Se trata de Papua Nueva Guinea, dirigida por un Oficial de programas, y Mongolia y la República Popular Democrática de Corea, dirigidas cada una de ellas por un Representante adjunto de la FAO (vinculado al Representante de la FAO en China). Asimismo, de este grupo de 90 oficinas administradas por un funcionario internacional, en las situadas en Argelia, la Argentina y Omán los fondos del Programa ordinario de la FAO financian el puesto de Representante de la FAO, procediendo todos o la mayoría de los recursos necesarios para hacer funcionar la oficina del gobierno huésped. Existen otras cuatro oficinas nacionales, a saber, las de Azerbaiyán, Camerún, Guinea Ecuatorial y Kazajstán, a menudo denominadas “oficinas de asociación y enlace”, en las que el Representante de la FAO se financia mediante recursos con cargo a fondos fiduciarios o a los gastos generales generados como parte de las operaciones financiadas con fondos fiduciarios en el país. La oficina de Libia también se financia con cargo a las operaciones financiadas con fondos fiduciarios en el país, pese a tratarse de una representación y no de una oficina de asociación y enlace. Además de las 90 oficinas en los países dirigidas por funcionarios internacionales, existen 10 oficinas de la FAO (también indicadas en el Anexo 1) que corresponden a oficinas “con acreditación múltiple”, cuyo Representante de la FAO tiene su base en un país vecino, y que cuentan con un Asistente de dicho Representante financiado mediante cuotas fijadas (un Oficial profesional nacional) y otro funcionario de apoyo de la FAO encargado del funcionamiento de la oficina. La suma de estas 10 oficinas da como resultado un total de 114 países que cuentan con una oficina de la FAO con personal especializado de la Organización a tiempo completo, de categoría profesional, bien internacional o nacional, sin contar las oficinas de enlace y de información.

22. Aparte de ello, sin contar las 122 “oficinas” de la FAO, existen otras 25 oficinas en los países con un Representante de la FAO no residente, es decir, con acreditación múltiple, aunque sin personal de la Organización en el país, con la salvedad de un Corresponsal nacional designado. Por último, existen cuatro países que no cuentan con un Representante de la FAO acreditado, aunque sí con Corresponsales nacionales (Belarús, Bosnia y Herzegovina, la ex República Yugoslava de Macedonia y Serbia).

III. Caracterización de las oficinas en los países

23. El nivel de actividad de las oficinas en los países varía considerablemente, siendo algunas de ellas muy grandes, otras muy pequeñas y otras de tamaño mediano, distribuidas en función de una serie de indicadores. Un punto de partida útil para el análisis que figura a continuación es el volumen de realización de los programas. Como se ha señalado anteriormente, este indicador no debería interpretarse como un indicativo de la importancia del programa de la FAO en el país, ya que esta varía considerablemente según el contexto de cada situación. No obstante, el volumen de ejecución ayuda a entender el grado de responsabilidad de la oficina y la complejidad que entraña. En el Anexo 2 también se definen los colectivos de países según el alcance de la ejecución (empleando el último año, 2012, a tal efecto): En el Anexo 2 se facilita esta información durante los tres últimos años (2012-14). Contiene datos sobre el suministro de fondos extrapresupuestarios y procedentes del PCT y también pone de manifiesto las cuotas del país a la FAO en forma de fondos fiduciarios en 2014 y entre 2010 y 2014 para la aplicación nacional de la cooperación Sur-Sur y el apoyo a la misma. Dado que la información sobre algunos programas por países, especialmente en dos de los de mayor envergadura, Sudán del Sur y Somalia, no constaba como referente a programas por países en 2012², en el Anexo 2 se clasifican las oficinas en los países según su ejecución, por orden descendente, en 2014.

24. Durante estos tres años, el grupo de países con la mayor tasa de ejecución experimentó una estabilidad considerable. Casi todas las oficinas en los países que estaban entre los veinte primeros puestos un año, lo estuvieron también los restantes, aunque no necesariamente en el mismo orden. En el Recuadro 2, que figura a continuación, se indican los países pertenecientes a este grupo, todos con una elevada tasa de ejecución.

Recuadro 2 Oficinas en los países con una elevada tasa de ejecución entre 2012 y 2014 (por orden cronológico de ejecución)

Somalia	Filipinas	República Democrática del Congo	Burkina Faso	Mozambique
Sudán del Sur	Pakistán	Iraq	México	Honduras
Afganistán	República Centroafricana	Colombia	Uganda	Kenya
Madagascar	Sudán	Etiopía	Níger	
Zimbabwe	Bangladesh	Brasil	Malí	

25. Los países con una tasa de ejecución superior a 8 millones de USD figuran sombreados en los cuadros. La mayor ejecución lograda en 2014 correspondió a Somalia, siendo ligeramente superior a 72 millones de USD. La mayoría de los países con una tasa de ejecución alta, como la propia Somalia, tienen programas de gran envergadura relacionados con la resiliencia y la intervención en situaciones de emergencia. Sin embargo, aún en estas circunstancias, una parte importante de ellos no está relacionada con la intervención en dichas situaciones. Aunque el tope de 8 millones de USD es

² Hasta 2013, el programa de Somalia se caracterizó por las actividades de la División de Emergencias y Rehabilitación y el programa de Sudán del Sur se incluyó en el del Sudán. En los anexos también figura información sobre los programas de la Arabia Saudita y Cisjordania y la Franja de Gaza, que no representan en ninguno de ambos casos a una oficina en el país.

arbitrario, este nivel de ejecución refleja un grado de complejidad en la administración de los recursos humanos y financieros que no se alcanza en muchas otras oficinas.

26. En el Anexo 2 también se definen los colectivos de países según el alcance de la ejecución (empleando el último año, 2014, a tal efecto): superior a los 8 millones de USD, entre 5 y 8 millones de USD, entre 2 y 5 millones de USD, entre 1 y 2 millones de USD e inferior a 1 millón de USD, en 2014. En 34 países pertenecientes a esta última categoría, donde la ejecución fue inferior a un millón de USD en 2014, está presente una oficina de la FAO con un Representante de la Organización o un funcionario internacional (también sombreado). Asimismo, la coherencia en este grupo de países fue significativa. De los 34 países que contaban con un Representante de la FAO residente con ese nivel inferior al millón de USD durante al menos uno de esos años, en 23 no se superó durante todo el trienio, en seis durante dos de los tres años y en cinco solamente durante un año.

27. El volumen de ejecución se refiere exclusivamente a los gastos en los casos en que el Representante de la FAO es responsable del presupuesto de los proyectos. Además, existen otros elementos importantes para la labor de las oficinas en los países, que se presentan en el Anexo 3. Entre estos indicadores figura el valor del presupuesto total, que representa el valor del presupuesto disponible de la oficina procedente de todas las fuentes ese año. También contiene información sobre las oficinas regionales, subregionales y de enlace con fines de comparación. La oficina de Somalia tenía el presupuesto disponible más elevado de 2014, que ascendía a 124 millones de USD, y otras oficinas en los países tenían presupuestos de volumen comparable al de las oficinas regionales.

28. En el Anexo 3 se facilitan asimismo información sobre los gastos de personal, limitada exclusivamente a los funcionarios contratados a largo plazo, y datos sobre la cantidad de personal y el volumen de gastos en recursos humanos no funcionarios, es decir, con contratos a corto plazo de diversa índole. Los datos ponen de manifiesto que, si bien los gastos de personal son, tal como era previsible, más elevados en las oficinas regionales, una serie de oficinas en los países, incluidas muchas de las que realizan actividades de resiliencia de gran envergadura, también disponen de una gran cantidad de personal profesional. Al contrario de lo que podía ocurrir en el pasado, ya no se cumple que el volumen de trabajo en los países afectados por crisis prolongadas esté principalmente determinado por las operaciones de emergencia a corto plazo.

29. Otras estadísticas están relacionadas con los desembolsos locales, lo que demuestra el hecho de que una serie de oficinas presta un apoyo considerable a actividades de cuyo presupuesto tal vez no sean responsables. Ello es particularmente importante a la hora de examinar a los países con una tasa de ejecución relativamente muy baja. Por sí solo, el indicador de ejecución no puede dar una idea precisa del tamaño o la complejidad de la oficina. Ejemplo de ello es la oficina en el país del Perú, donde la ejecución se situó en torno a los 770 000 USD en 2014, aunque los desembolsos locales ascendían a más del triple, esto es, a 2,54 millones de USD.

30. Por último, en el Anexo 3 figuran datos de cada oficina relativos al recuento de sus transacciones, donde se indica la cantidad de ellas que han sido procesadas. Esta cifra es un buen indicador del volumen de trabajo administrativo real de cada oficina ya que, por ejemplo, en el caso de una operación de compra por valor de 10 000 USD es necesario en gran medida cumplir las mismas etapas procedimentales que en el caso de una de 100 000 USD. Esta información adicional puede indicar con mayor precisión el nivel de actividad de una oficina, en favor del programa general de la FAO en el país. China, la India y el Perú son ejemplos de países donde el recuento de las transacciones es relativamente alto, pese a tener una tasa de ejecución relativamente baja.

31. Esta información sobre el volumen de trabajo de las oficinas en los países ha de entenderse desde el punto de vista de la cuantía de los fondos que se destinan al funcionamiento de las oficinas. En el Anexo 2 también se proporciona información sobre el nivel de fondos asignados a las oficinas procedentes del porcentaje de la parte del Programa ordinario financiado mediante cuotas asignadas, para el trienio 2012-14. Asimismo, se pone de manifiesto la relación entre la ejecución y la asignación del Programa ordinario, o dicho de otra forma, el cálculo de los gastos de funcionamiento de la oficina con relación al volumen del programa de la FAO que haya ejecutado la oficina. La proporción más

elevada (alcanzada en 2014), de 506 a 1, se registró en la oficina de Libia, donde apenas existían contribuciones del Programa ordinario, mientras que en la mayoría de los países se puso de manifiesto una relación muy superior a 2 a 1 o, lo que es lo mismo, el doble del valor de la ejecución con respecto al de los gastos de la oficina con cargo a cuotas fijadas. Sin embargo, en 2014, de 15 oficinas donde la relación era inferior a 1 a 1, todas excepto una contaban con un Representante de la FAO residente. Aunque la situación puede moderarse examinando otros indicadores que se mencionan anteriormente, una relación inferior a 1 a 1 resulta inaceptable, e incluso inferior a 2 a 1 es claro motivo de preocupación. Estos países se indican a continuación en el recuadro 3.

Recuadro 3 Oficinas en los países con Representante de la FAO residente y una relación inferior a 1:1 entre la ejecución y la asignación en 2014 (en orden descendente)		
Perú	Uruguay	Cuba
Jordania	Barbados	Jamaica
Marruecos	Venezuela (República Bolivariana de)	Trinidad y Tabago
Costa Rica	Guyana	Irán (República Islámica del)
China	República Dominicana	

32. Sin embargo, esta situación supone una mejora respecto a años anteriores. En 2013, el número de oficinas en los países con una relación inferior a 1 a 1 ascendía a 26, de las cuales 25 contaban con un Representante de la FAO, y en 2012 las oficinas de esta categoría eran 32, de las cuales 28 disponían de un Representante de la FAO.

33. El siguiente conjunto de anexos contiene indicadores que están más relacionados con las características de los países en sí que con las de las oficinas de la FAO. En el Anexo 4 se presentan los países clasificados con arreglo a diversos criterios. Entre ellos figuran los 48 países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA), que incluye el Centro de información agraria mundial (WAICENT) para fines analíticos de la FAO, los países menos adelantados (PMA) de la lista que elabora el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, y los países en desarrollo importadores netos de alimentos enumerados en la del Comité de Agricultura de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que ascienden a 79, los 48 PMA más otros 31 países. En el Anexo 5 se presenta la clasificación de las economías del Banco Mundial correspondiente a 2015, estratificada según ingresos bajos, ingresos medianos bajos, ingresos medianos altos e ingresos altos.

34. En el Anexo 6 se integra la clasificación del Banco Mundial con el Anexo 2 anterior, agrupando los países por nivel de ingresos e indicando el nivel de ejecución, la asignación del Programa ordinario y la relación entre la ejecución y la asignación. Dada su importancia para la labor de la FAO, en el anexo se señalan asimismo los PBIDA así como los países que han cumplido el Objetivo de Desarrollo del Milenio con respecto al hambre (ODM 1c) y el objetivo de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de reducir a la mitad el número de personas que sufren subalimentación crónica. Se mantiene el sombreado en aquellos cuyo nivel de ejecución es superior a 8 millones de USD e inferior a 1 millón de USD, y en aquellos donde la relación entre la ejecución y la asignación no supera el coeficiente 1 a 1.

35. Asimismo, en el Anexo 7 se incorporan los datos del Anexo 2 y se añade información sobre el número de personas subalimentadas, su proporción y la prevalencia del retraso del crecimiento infantil³ (todos ellos indicadores fundamentales en los que, entre otros, trabaja la FAO). En este cuadro se mantiene igualmente el sombreado en aquellos países cuyo nivel de ejecución es superior a 8 millones de USD y en aquellos donde la relación entre la ejecución y la asignación es inferior a 1 a 1.

³ No se dispone de datos correspondientes a los tres indicadores de todos los países.

36. En el Anexo 8 se presentan figuras sobre el flujo de asistencia bilateral al desarrollo de los países. Se incluyen todos los países donantes, no solo los del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE. El cuadro clasifica los países según la asistencia bilateral que prestan a todos los sectores, en orden descendente, y añade una columna específica sobre la ayuda a la agricultura. En la lista se mantiene el sombreado en los países donde la ejecución de la labor de la FAO en 2014 fue alta (superior a 8 millones de USD) y baja (inferior a 1 millón de USD). Tal como puede verse, existen varios casos en los que los flujos de ayuda de los donantes son elevados en los países en los que se ejecutan programas de la FAO muy reducidos.

37. En los dos anexos siguientes se examinan las ciudades en lugar de los países. En el Anexo 9 se indica el número de vuelos directos que tiene cada ciudad, haciendo especial hincapié en las conexiones con destino a los países de las regiones o las subregiones a los que el personal de la FAO allí destinado podría prestar sus servicios. En el Anexo 10 se indica la ubicación de las oficinas subregionales y regionales de otros organismos de las Naciones Unidas, junto con la de órganos de integración económica a escala regional y subregional.

38. En las cinco evaluaciones regionales de la descentralización se tuvieron en cuenta estas características, en mayor o menor medida. Si bien en estas evaluaciones se examinaron varias cuestiones que iban más allá de la cobertura, se incluyeron una serie de recomendaciones generales y más concretas al respecto. Los cinco informes constituyen un examen externo independiente, relativamente reciente, de las cuestiones de cobertura, por lo que es importante estudiar sus propuestas. Muchas de las recomendaciones se han aplicado ya o están en proceso de aplicación, mientras otras siguen siendo pertinentes, pero no han sido aceptadas todavía. En la siguiente sección se presenta un resumen de las recomendaciones pertinentes formuladas en las cinco evaluaciones regionales. Estas, junto con los indicadores que se presentan en los anexos, sientan una base sólida para estudiar cambios adicionales en la cobertura.

IV. Resumen de las principales observaciones, recomendaciones y medidas propuestas en relación con la cobertura que se formulan en las cinco evaluaciones regionales

A. Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte: Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para el Cercano Oriente⁴

i. Las oficinas subregionales deberían convertirse efectivamente en el primer punto de contacto para las representantes de la FAO y actuar estrictamente como centros técnicos. Para poder desempeñar las funciones mencionadas, las oficinas subregionales deberían convertirse en equipos técnicos multidisciplinarios subregionales (EMS) sin funciones administrativas con respecto a los representantes de la FAO.

ii. Este proceso de descentralización no debería detenerse a nivel regional, sino que debería continuar difundiéndose a los niveles subregional y nacional. Esto permitirá a la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte centrarse en el futuro en los trabajos preliminares (es decir, las prioridades comunes para toda la región), asignando la responsabilidad para las actividades posteriores a los EMS y los representantes de la FAO (es decir, las relativas a las prioridades para toda la subregión y a nivel nacional).

iii. La Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte debería asumir la responsabilidad de coordinar, supervisar y evaluar el trabajo de los EMS y los representantes de la FAO. Ello incluirá la gestión de los recursos financieros y humanos disponibles en las oficinas descentralizadas de la región, independientemente de la fuente de financiación. La Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte debería tener consecuentemente la capacidad y la autoridad para reasignar estos fondos sobre la base de las correspondientes demandas y necesidades subregionales y nacionales.

⁴ PC 106/5 - FC 138/22 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/021/ma144e.pdf>).

iv. *La Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte debería construir y/o mantener los conocimientos especializados y los recursos necesarios para establecer y administrar redes técnicas funcionales que movilicen los conocimientos y fomenten la especialización en torno a temas prioritarios seleccionados de entre los indicados en el MPR-CO. Los conocimientos especializados de la FAO en todos los niveles (los representantes de la FAO, los EMS y la Sede) estarían relacionados, según proceda, con estas redes, bajo la coordinación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte.*

v. *Con el fin de evitar confusiones en cuanto a sus funciones y responsabilidades en relación con el país anfitrión y los representantes de la FAO en la región y/o la subregión, debería permitirse un máximo de dos oficinas descentralizadas de la FAO por país.*

vi. *Debería eliminarse gradualmente el plan de oficiales técnicos destacados (OTO) en la región del Cercano Oriente, habida cuenta de su limitada eficacia y la considerable reducción de la capacidad técnica regional y subregional a causa de su elevado uso.*

vii. *La FAO debería utilizar en mayor medida otras formas de presencia en los países, tales como las acreditaciones múltiples (con la asistencia de un PCN en el país anfitrión) o, como en el caso del Iraq, a través de la designación de coordinadores de programas como representantes de la FAO.*

B. Oficina Regional para Europa: Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO (diciembre de 2012)⁵

i. *La REU se trasladó a varias ubicaciones diferentes desde su establecimiento. Las ubicaciones actuales de la REU y la SEC se decidieron principalmente en base a las generosas ofertas de los países anfitriones. Ninguna oficina se encontraba ni se encuentra en sus subregiones correspondientes y esto afecta la interacción del personal con la cultura y el idioma con los que trabajan [...], lo que menoscaba en cierta manera el valor añadido del proceso de descentralización.. Se sugiere que la Organización añada un nuevo criterio a su lista de parámetros para la selección de los lugares de las oficinas descentralizadas: a la luz de la tendencia a la unidad de acción de las Naciones Unidas, este criterio sería la proximidad de oficinas de otros organismos del sistema.*

ii. *Además, la SEC nunca estuvo situada en una localidad con un aeropuerto importante y, desde principios de 2012, la logística de transporte no es tan favorable como antes para la REU. La normativa sobre viajes no facilita la comunicación entre la Sede y las oficinas descentralizadas, y el personal de la REU se enfrentará a ineficiencias al viajar a algunos de los países en los que deberá centrar su labor durante la próxima década. [Puesto que...] las consideraciones que determinan la ubicación [...] no son de índole estrictamente técnica, [en la evaluación] se evitó formular sugerencias al respecto. No obstante, la eficacia y la eficiencia dependen en parte de la localización geográfica de dichas oficinas; la decisión de examinar las oportunidades existentes a tal efecto compete a los Estados Miembros de la Organización.*

iii. *En qué medida, una vez que se ha establecido la localización de las oficinas descentralizadas, dicha localización debe ser permanente o puede haber flexibilidad para modificarla en función de nuevas circunstancias que afecten al trabajo en una subregión o región concreta.*

iv. *La accesibilidad de Ankara para los funcionarios de la FAO destinados en la Sede que intervenían en misiones en los países de Asia central constituía un problema, habida cuenta de que la gran mayoría de ellos tenía que destinar forzosamente un día adicional de su tiempo de viaje oficial para pasar por la SEC y cumplimentar tareas de coordinación e intercambio de información.*

⁵ PC 113/3 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf581e.pdf>).

v. *En la evaluación [se llegó a la conclusión de que], a medio plazo, era probable que las necesidades y peticiones respecto del apoyo de la FAO se modificaran considerablemente en los países de la SEU/REU, volviéndose más parecidas a las de otros países europeos que se relacionaban con la Organización principalmente a través de la Sede. Así pues, en el futuro el mandato básico y la orientación prioritaria de la labor de REU y SEC consistirían, probablemente, en:*

- *brindar asistencia técnica y normativa, dirigir las actividades y movilizar recursos para los países de la SEU/REU: Albania, Armenia, Bosnia y Herzegovina, Georgiay la República de Moldova (marco temporal: 10 años);*
- *brindar asistencia técnica y normativa, dirigir las actividades y movilizar recursos para los países de Asia central (marco temporal: 20 años);*
- *producir conocimientos y ponerlos a disposición de los países de la SEU/REU y de Asia central;*
- *dos representaciones de la FAO asignadas en forma exclusiva, respectivamente, a Kirguistán y Tayikistán; dos representantes de la FAO no residentes, uno asignado a Albania y la República de Moldova y otro a Armenia y Georgia; y un cierto número de oficiales de programas y oficiales de fomento de asociaciones;*
- *del Órgano Rector y de sus órganos auxiliares.*

vi. *A fin de llevar a cabo las tareas indicadas, [...] existen diversas condiciones previas que los Estados Miembros de Europa y Asia central deberían tener en cuenta [...]:*

- *mayor acceso del personal de la REU a la colaboración con otros colegas de la Sede que trabajan en la región y con otras partes de la Organización que asumirán una importancia cada vez mayor para los Miembros de la SEU/REU;*
- *mayor eficacia de los viajes a los países de la SEU/REU en los que se centrará el trabajo durante el próximo decenio;*
- *mayor eficacia de los viajes a los países de Asia central de los que se ocupa la SEC;*
- *mayor comunicación y colaboración entre los funcionarios de la Sede y los destinados a la REU y la SEC, cuando unos y otros trabajan en los mismos países o cuentan con conocimientos de interés en el ámbito subregional;*
- *reducción [...] de los costos de la administración, las operaciones y la gestión de oficinas;*
- *facilitación de la función de la REU de prestar servicios a la ERC y a sus órganos auxiliares con fácil acceso para el Grupo regional europeo.*

vii. *Las oficinas regionales podrían también considerar la posibilidad de asignar un miembro de su personal a la Oficina de Enlace con la tarea de desarrollar las asociaciones y el diálogo estratégico, para facilitar el acceso de la respectiva región a las instituciones y recursos de la Unión Europea.*

viii. *La evaluación respalda el nombramiento de representantes de la FAO asignados en forma exclusiva, respectivamente, a Kirguistán y Tayikistán, que permitirá aliviar en parte la excesiva carga de trabajo del Coordinador Subregional. El proceso de nombramiento del Representante en Kirguistán se completó con rapidez y eficiencia; sería de la máxima importancia que se designe a la brevedad el Representante en Tayikistán, y que este posea las competencias idóneas y una adecuada experiencia en la FAO.*

ix. *Dos países en los que la población rural y el sector agrícola desempeñan una función importante en la economía nacional, como es el caso de Albania y la República de Moldova, no recibían una atención adecuada. La FAO debía contar con una presencia más fuerte y continua en estos dos países.*

x. *La acreditación múltiple de los representantes de la FAO puede constituir un mecanismo eficaz para garantizar la visibilidad de la Organización y una gestión adecuada del trabajo de la FAO a nivel nacional, a condición de que cada Representante de la FAO no tenga a su*

cargo más de dos países y transcurra cada año, como mínimo, seis semanas laborables en cada uno de ellos.

xi. Resulta imprescindible que las oficinas regionales y Subregionales deleguen autoridad en los países, para permitir la ejecución eficiente y eficaz de las tareas en el nivel apropiado. A tal efecto podrían designarse dos representantes de la FAO no residentes, uno para Albania y la República de Moldova y el otro para Armenia y Georgia, que se destinarían a la REU y también podrían desempeñar otras funciones en calidad de oficiales superiores de la misma.

xii. El Plan de corresponsales nacionales no ha demostrado ser un mecanismo eficaz ni eficiente para garantizar una visibilidad adecuada de la Organización en los países. Se pueden determinar otros mecanismos para facilitar la participación de un país en los actos normativos de la FAO y en los proyectos regionales, interregionales y mundiales.

xiii. Que se nombre un Representante no residente de la FAO con acreditación múltiple para Armenia y Georgia; se debería delegar en los Asistentes de los representantes de la FAO autoridad suficiente para gestionar todo el programa, representar a la FAO en el ámbito de las Naciones Unidas, tomar decisiones, o facilitar la rápida adopción de las mismas.

xiv. Que se nombre un Representante de la FAO no residente con acreditación múltiple para Albania y la República de Moldova, de acuerdo con una de las modalidades arriba descritas;

xv. Que se suspenda el Plan de corresponsales nacionales (CN), y que la FAO no emprenda actividades operacionales a nivel nacional si no se cuenta, como mínimo, con un Asistente del Representante de la FAO en el ámbito de una Representación de la FAO con acreditación múltiple, o con un oficial superior incorporado a la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas.

C. Oficina Regional para África: Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO (septiembre de 2013)⁶

i. Favorecer y alentar el liderazgo atento de la FAO a nivel de los países, que recompense la excelencia en la actuación profesional del representante de la FAO. Medidas recomendadas:

- *Establecer la experiencia previa en la FAO como cualificación deseable para los puestos de Representante de la FAO.*
- *Reconocer los méritos de los representantes de la FAO que hayan mostrado una actitud proactiva satisfactoria en su trabajo y, en caso de que dichos Representantes no se encuentren aún en esa categoría, ascenderlos a la categoría de su puesto;. Establecer con claridad los puestos de Representante de la FAO como ocupación a tiempo completo, evitando la acreditación múltiple a ser posible.*
- *En vista del puesto clave que ocupan los representantes de la FAO en la Organización, restablecer la supervisión directa del Representante Regional con el conveniente apoyo dentro de su oficina.*
- *En los casos en que los recursos extrapresupuestarios lo permitan, reforzar el equipo de gestión superior nacional con un cuarto miembro que tenga el mismo nivel jerárquico que el Asistente del Representante de la FAO o, para programas de gran volumen, la categoría de Representante Adjunto de la FAO.*

ii. Dirigida al Subdirector General y Representante Regional: Centrar la importante labor técnica de la Oficina Regional en i) coordinar los trabajos normativos y sus dimensiones en materia de políticas y ii) liderar la dimensión regional de las redes técnicas de la Organización. Medidas recomendadas:

⁶ PC 114/2 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/029/mi073e.pdf>).

- *El equipo regional de oficiales técnicos debería estar dirigido por el Representante Regional Adjunto. Deberían volver a perfilarse los puestos para reflejar las principales responsabilidades en la política intersectorial y la labor normativa.*
- *Deberían volver a perfilarse los puestos para que se centren en llevar a cabo una labor vanguardista en cuestiones normativas y de políticas en la región, y en coordinar toda la labor normativa entre las oficinas descentralizadas, a fin de asegurar que se seleccionan esferas prioritarias para la elaboración de productos normativos y que la experiencia sobre el terreno fundamenta con solidez la formulación de dichos productos.*
- *Los oficiales técnicos regionales deberían asimismo encargarse de actuar de enlace entre la Sede y las redes técnicas regionales y su actividad en la región.*

iii. Dirigida a la OSD: Aumentar las dimensiones y el conjunto de capacidades de los equipos técnicos subregionales. Medidas recomendadas:

- *Reajustar el equilibrio entre los puestos técnicos de la RAF correspondientes a la labor normativa y los equipos subregionales encargados de prestar apoyo técnico y normativo mediante la transferencia de al menos cuatro puestos técnicos regionales a los equipos técnicos y de políticas subregionales.*
- *Agrupar expertos técnicos de las cuatro oficinas subregionales en dos equipos técnicos, que den cabida a un nivel de especificidad geográfica y lingüística.*
- *Encargar un estudio sobre la ubicación óptima de estos dos equipos técnicos en África occidental, central, oriental y austral, teniendo en consideración los aspectos siguientes: el costo de establecimiento de la oficina, las condiciones laborales y de viaje, y la proximidad a asociados prioritarios de la FAO, como por ejemplo las comunidades económicas regionales, las Naciones Unidas y otros asociados en el desarrollo;*
- *Integrar desde el punto de vista estructural y funcional a personal de las oficinas subregionales de emergencia dentro de los equipos técnicos y encargar a dicho personal la función de prestar apoyo técnico a las oficinas en los países sobre cuestiones de resiliencia. Dado que se necesitarán ingresos en concepto de AAO y SAT para mantener las oficinas subregionales de emergencia y los equipos, estos ingresos procedentes de proyectos de emergencia subregionales (y proyectos de desarrollo) deberían asignarse a la Oficina Subregional y a la Oficina Subregional de Emergencia.*

iv. Fortalecer los mecanismos de gestión de los equipos técnicos. Medidas recomendadas:

- *Liberar a los coordinadores subregionales de las atribuciones de los representantes de la FAO y cambiar la designación de coordinadores subregionales por jefes de equipos técnicos, siendo la gestión de los equipos su principal función;*
- *Crear un consejo de gestión para cada equipo técnico, dirigido y constituido fundamentalmente por el Representante de la FAO en su ámbito geográfico de trabajo. Este consejo de gestión estaría presidido por un Representante de la FAO elegido por sus colegas y el jefe del equipo técnico actuaría como su secretario. Posteriormente, al inicio de cada año, el consejo evaluaría el rendimiento del equipo técnico en el último año, recomendaría las modificaciones pertinentes en la composición del equipo y planificaría y acordaría el plan de trabajo del equipo para el próximo año. [...] los titulares de estos puestos técnicos deben considerarse móviles y poder desplazarse según las necesidades [...].*

v. Establecer redes técnicas más amplias en las que figuren todos los expertos técnicos de la FAO en la región y ampliar su uso. Medidas recomendadas:

- *Los equipos técnicos deberían mantener y utilizar listas de todo el personal técnico de la FAO (personal funcionario y no funcionario con cargo al Programa ordinario y a proyectos) dentro de la subregión para misiones de corta duración y redistribuciones,*

y coordinar su uso. La lista facilitará un mejor aprovechamiento dentro de las redes de los expertos disponibles en las oficinas descentralizadas, en particular aquellos que trabajan en los países. Este personal es un importante complemento para los expertos disponibles en la RAF y los equipos multidisciplinarios.

D. Oficina Regional para Asia y el Pacífico: Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para Asia y el Pacífico (enero de 2014)⁷

- i. En la evaluación se reconoce el carácter distintivo de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico y se formulan una serie de sugerencias referentes a su función, estructura y funcionamiento. En particular, se sugiere que se deleguen más atribuciones en ella y se otorgue más autonomía operativa. Los Miembros de la FAO han convenido en reforzar la presencia y capacidad de la Organización en la región.*
- ii. No obstante, se han hecho progresos considerables al respecto desde la autorización en junio de 2012 de dos representantes adjuntos de la FAO y un oficial de programas y fomento de asociaciones en Papua Nueva Guinea....En la evaluación se sugiere transferir la responsabilidad del apoyo técnico y operativo del programa de campo de Papua Nueva Guinea de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico a la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, con el fin de garantizar la coherencia de enfoque y la transparencia en términos de responsabilidad y supervisión.*
- iii. En el Pacífico, se comprobó que la presencia de la FAO era muy escasa. El factor “distancia” desempeña allí una función importante en términos de tiempo y gastos de viaje....Los corresponsales nacionales señalaron el buen trabajo realizado, aunque esto seguía sin parecer suficiente, teniendo en cuenta su muy circunscrito mandato....Sin embargo, la ubicación de una Oficina Subregional de la FAO en Apia (Samoa) crea una desconexión relativa con la mayoría de los demás organismos de las Naciones Unidas de la región y las organizaciones regionales destacadas, como la Secretaría de la Comunidad del Pacífico, situados todos ellos en Fiji. [...]*
- iv. Si un traslado a Fiji para facilitar su actividad en la región no fuera factible para la FAO, la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico debería considerar destinar un miembro del personal internacional allí, que ejerza una función normativa, de coordinación y de movilización de recursos.*
- v. Del mismo modo, la Organización podría contemplar su contribución a los oficiales de enlace financiados conjuntamente por las Naciones Unidas en algunos de los países, para atender la labor cotidiana de enlace con los gobiernos.*
- vi. En la evaluación se sugiere encarecidamente que, ante la mejora reciente de los mecanismos de cobertura nacional y la clara necesidad de prestar servicios más eficaces a los Estados Miembros de la subregión, se conceda institucionalmente a la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico un mayor grado de autonomía y la delegación de autoridad plena en lo que se refiere a la programación, las operaciones y la administración, así como a su acceso con el fin de recurrir directamente a una base de conocimientos y recursos de la FAO más amplia, que comprenda las unidades de la Sede.*

⁷ PC 115/3 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/030/mj553e.pdf>).

E. Oficina Regional para América Latina y el Caribe: Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe (marzo de 2014)⁸

i. La Administración superior de la FAO en la Sede y en el ámbito de las oficinas regionales debería aspirar a mantener en el futuro su nivel de presencia en la región. Esta presencia debería adoptar nuevos modelos de trabajo a fin de adecuarla a la realidad financiera y a la necesidad que tiene la Organización en América Latina y el Caribe de prestar servicios de manera eficiente y efectiva a los países miembros.

ii. Transferir Cuba y la República Dominicana de la Subregión del Caribe a la Subregión Mesoamérica. Sobrecargar la SLC con la tarea de manejar distintos idiomas no parece adecuado. América central arroja indicadores positivos en diversos aspectos que permiten considerar la apertura de la Oficina Subregional en Panamá como una decisión sabia. Este cambio en las vías para la presentación de informes puede contribuir a la mejora de los indicadores de la eficacia y la eficiencia en la región. La Administración podría asimismo evaluar la situación y la vía de presentación de informes de la Oficina de Haití.

iii. Redefinir el equilibrio en los destinos de los oficiales técnicos en Santiago de Chile y en Panamá. La norma según la cual las Representaciones se encuentran bajo la dirección de oficiales técnicos destacados debería ser revocada. En la presente evaluación no se encontraron ventajas en cuanto a la eficacia y eficiencia de este modelo. En cambio, se pudo comprobar el deterioro de los servicios técnicos prestados por los funcionarios técnicos encargados de las oficinas en los países y la enorme carga de trabajo que ello representa.

iv. La Oficina Regional debería considerar el establecimiento de sistemas de acreditación múltiple, con el fin de administrar las carteras de dos o más países. Esta recomendación podría aplicarse a tres grupos de países: a los países del Caribe; a Costa Rica; y a Argentina, Chile y Uruguay en Sudamérica.

v. La Administración debería estudiar la posibilidad de que los gobiernos implicados aporten financiación adicional a fin de permitir que una posible presencia amplia sea sostenible. Las consideraciones específicas de los países y de su situación socioeconómica y política deben formar parte de la decisión.

vi. Asimismo, se debe priorizar el fortalecimiento de la Oficina Subregional para Mesoamérica a corto plazo.

vii. La Administración superior de la FAO y la Administración superior de la Oficina Regional deberían reestructurar los equipos y servicios técnicos, tanto en términos de sus especialidades como de su ubicación geográfica. Esos equipos deberían considerar la adopción de disposiciones de trabajo y conformación auténticamente multidisciplinarias.

V. Resumen de los criterios de ajuste de la cobertura

39. En cada uno de los anexos se proporciona información relacionada con la ubicación de las oficinas de la FAO, su cobertura y dotación de personal. Un solo indicador no basta para fundamentar decisiones e, incluso utilizándolos en su totalidad, no es posible crear una fórmula sencilla que se aplique a todos los casos. No obstante, la información que figura en los anexos, junto con las recomendaciones formuladas en las evaluaciones externas que se han realizado a escala regional, sientan las bases para el análisis posterior de las opciones y propuestas que se planteen en materia de cobertura, ubicación y niveles de responsabilidad de las oficinas de la FAO fuera de Roma.

40. En el análisis precedente, junto con el resumen de las recomendaciones de las evaluaciones regionales anteriores, se proponen varios criterios generales, además de características específicas de la ubicación que también deberían tenerse en cuenta. Lo ideal sería que las oficinas regionales

⁸ PC 115/4 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/030/mj892e.pdf>).

estuvieran ubicadas en el mismo lugar que los asociados institucionales regionales, en ciudades que sean puntos de encuentro donde tratar temas que atañan a esa región. La FAO debe participar de manera plena y visible, así como estar bien representada en estos foros y aprovechar las interacciones diarias con otros interesados que colaboren en temas similares. Las oficinas regionales también deberían estar ubicadas en ciudades con buenas conexiones aéreas con los países a los que presten servicio.

41. Las oficinas subregionales han de estar ubicadas en regiones bien definidas, donde estén las sedes de los órganos subregionales o las oficinas subregionales de los organismos asociados. Estas oficinas de la FAO han de tener fácil acceso a los países de la subregión. Como todas las oficinas, necesitan disponer de diversos expertos competentes y basarse en la demanda para atender las necesidades de las oficinas en los países de la subregión.

42. Las oficinas en los países variarán necesariamente en función de una amplia gama de características. En este caso, las elecciones que deben hacerse están relacionadas con priorizar los gastos de los países que más contribuyan a los resultados de la FAO, especialmente los financiados mediante cuotas fijadas. Esos gastos son más prioritarios en las economías de ingresos bajos y medianos bajos que en las economías de ingresos altos y medianos altos. En el caso de las oficinas en los países con programas de bastante o mucha envergadura financiados mediante cuotas voluntarias son necesarias disposiciones especiales, al igual que ocurre con los países donde se ejecutan programas muy pequeños, especialmente en los que los donantes no muestran demasiado interés. En el caso de los países donde se lleven a cabo programas pequeños, las agrupaciones de países vecinos pueden ayudar a alcanzar la escala crítica necesaria, en particular cuando afronten desafíos similares.

43. Todas las opciones de cambio de la cobertura de la FAO están relacionadas, de un modo u otro, con la mejora de la capacidad de la Organización para ejecutar su programa de trabajo y lograr los resultados que se exigen en el Marco estratégico de la forma más rentable posible. Los cambios en la cobertura de la FAO deberían considerarse un aspecto importante de la mejora de su rendimiento, entre otras cosas, tal como se pide sistemáticamente en las cinco evaluaciones regionales. A fin de examinar cómo se comparan la situación actual y las opciones de cambio con las de las evaluaciones iniciales, a cada uno de los cinco autores principales se les pidió que examinaran un proyecto anterior del presente documento. Sus observaciones se incluyeron en la versión actual, en la medida de lo posible, en el Anexo 11.

44. Las opciones que figuran a continuación se presentan para ser analizadas primeramente en la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas, en noviembre de 2015, y en el curso de las posteriores deliberaciones del Consejo de la FAO en diciembre. Una vez recibida la orientación del Consejo, se propone que el documento se analice en las conferencias regionales de la FAO a principios de 2016, con las opiniones que se incorporen en la próxima edición del documento, para su presentación en el Consejo de junio de 2016.

VI. Opciones de cambio

45. Tal como se ha indicado, existen varios principios que deberían regir el análisis de las opciones de cambio. Las modificaciones deberían tener en cuenta los factores que probablemente determinan el contexto de la cooperación internacional e influyen en la forma que la FAO tiene de negociar con los países. Entre dichos resultados figuran:

- el desarrollo del Marco estratégico de la FAO y el énfasis en los resultados a nivel nacional, así como el cumplimiento de los ODS como marco de desarrollo unificado, integrador y sostenible;
- la financiación de instrumentos que puedan asociarse de forma directa o indirecta a los ODS, como el Fondo para el Cambio Climático;

- la importancia cada vez mayor de la cooperación Sur-Sur como principal vehículo para fomentar la cooperación técnica;
- la función de las asociaciones con las organizaciones internacionales, regionales y nacionales, la sociedad civil y el sector privado.

46. Estos factores ejercerán mayor presión sobre la FAO para su integración a todos los niveles, con el fin de estar más próxima a los Estados Miembros. La presencia en los países será decisiva para que la Organización mantenga e intensifique el diálogo con los Miembros, al objeto de entender y responder a sus necesidades y expectativas correctamente, así como para aprovechar el potencial que cada país muestre en apoyo del mandato de la FAO a nivel mundial, regional y subregional.

47. En cumplimiento de estas funciones, garantizar la presencia de la FAO en los países, de diversas maneras, debería seguir siendo el principio básico de la descentralización de la Organización y la estructuración de su red en el exterior. En la medida de lo posible, los países en desarrollo deberían contar con un Representante de la FAO acreditado, que puede ser residente o no dependiendo del nivel y las perspectivas del programa y el acuerdo suscrito específicamente con el Estado Miembro en cuestión. En el caso de que el Representante de la FAO no sea residente, deberían existir las disposiciones correspondientes para asegurar la continuidad del diálogo con el Gobierno y que el país tenga pleno acceso a los conocimientos, el apoyo y los servicios de la FAO que pueda necesitar. Ello representa necesariamente una situación que irá evolucionando, por lo que la cobertura de la FAO debería examinarse periódicamente, quizá en bienios alternos, basándose en una evaluación de la ejecución y de las perspectivas para la elaboración de programas.

48. Varios de los cambios propuestos, o que se están efectuando, son de carácter más general y se aplican a todas las regiones y subregiones. La mayoría de las modificaciones que se están aplicando tienen que ver con la responsabilidad que tengan el país y las oficinas regionales en la formulación, la implantación y el seguimiento del Marco estratégico, y la presentación de informes al respecto. Estas están directamente relacionadas con cuestiones de cobertura, dada la nueva forma de vinculación de las oficinas en el marco de resultados, y la importancia de las iniciativas regionales, como uno de los mecanismos para mejorar la organización del apoyo regional, subregional y desde la Sede a los programas en los países en esferas prioritarias fundamentales, así como su prestación.

49. Dado el elevado nivel de variabilidad que existe entre las oficinas en los países, se propone de manera general determinar el grado de complejidad y de responsabilidad administrativas de determinadas oficinas en los países y diferenciar las decisiones de gestión relativas a los grados y la dotación de personal de las oficinas en los países en consecuencia. En el caso de los países donde la ejecución supere cierto nivel, por ejemplo, más de 8 millones de USD como se indica en los cuadros, las oficinas se considerarán aptas para recibir una consideración especial. En el caso de los países donde la ejecución sea inferior a un nivel dado, por ejemplo, menos de un millón de USD, otorgando la debida consideración a otras responsabilidades de algunas oficinas como se ha mencionado anteriormente, algunos de ellos tal vez necesiten clasificarse como países con acreditación múltiple, con lo que perderían así a su Representante de la FAO residente, o adoptar otras decisiones de gestión relacionadas con el nivel de dotación de personal de la oficina.

50. Otra opción para estos países podría ser rebajar la categoría del puesto de nuevo Representante de la FAO, dando preferencia a los asistentes de los representantes de la FAO nacionales que tengan experiencia hasta que asuman las responsabilidades de funcionario internacional. Es una alternativa que ha funcionado bien en los últimos años, en los pocos casos en los que se ha probado. Otra opción puede ser enviar como Representante de la FAO a personal técnico del que ya se disponga que, sin embargo, trabajará principalmente como funcionario técnico, vinculado al equipo multidisciplinario subregional, al tiempo que, con suerte, desarrollará el programa en el país. Este traslado podría realizarse por períodos de tiempo breves o prolongados, en función de las necesidades de un determinado país. Este mecanismo difiere del de los antiguos oficiales técnicos destacados, que pese a su cargo, prestaban generalmente poco apoyo a otros países como funcionarios técnicos, y se centraban en su labor de representantes de la FAO. Dado el pequeño volumen de trabajo que existe en

varios países donde el interés de los donantes también es pequeño, este mecanismo alternativo se antoja prometedor, siempre y cuando los funcionarios técnicos colaboren y se relacionen lo suficiente con la red técnica de la región y la subregión.

51. Otro cambio más generalizado radica en que, recientemente, se ha otorgado a los Coordinadores subregionales la responsabilidad de supervisar a los representantes de la FAO en su zona de cobertura. Este ha sido el caso, a un nivel más informal, de África, dado el gran número de representantes de la FAO que existe en la región, aunque nunca se ha oficializado. Como se analiza a continuación, el Representante de la FAO propuesto para Papua Nueva Guinea daría parte al Coordinador subregional para el Pacífico, junto con la propuesta de destacar a uno o más oficiales subregionales de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico, que actuarían desde la misma.

52. Otro cambio más generalizado consiste en dar prioridad a la presencia en los países y al apoyo del Programa ordinario en los países con déficit de alimentos de ingresos bajos, por un lado, y basarse cada vez más en la repartición de los costos correspondientes a las oficinas situadas en los países de ingresos altos o medianos altos. Tal situación ya existe en algunos países con un elevado volumen de fondos fiduciarios unilaterales, principalmente en América Latina, como se pone de relieve a continuación, aunque puede extenderse a otros. De manera similar, por lo que se refiere a los efectos del cambio climático, los PEID, y en particular los del Pacífico, requieren una prioridad especial.

53. En todos los casos, el tamaño y el alcance de la presencia deben ser flexibles y convenientes, teniendo en cuenta el estado económico del país, el surgimiento o la probabilidad de situaciones de crisis, la ubicación y la capacidad de otros asociados, así como la necesidad de apoyo por parte de la FAO.

54. A continuación se describen las propuestas específicas para cada una de las regiones.

6.1 Asia oriental y el Pacífico

55. Antecedentes: Varias de las características requeridas que acaban de mencionarse quedan patentes en las oficinas de la FAO ubicadas en Asia y el Pacífico. Bangkok es el principal aeropuerto de la región y la sede de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) de las Naciones Unidas, además de albergar otras oficinas regionales de organismos de las Naciones Unidas. La red de oficinas en los países está consolidada, con una amplia diversidad de volúmenes de ejecución y otras características que parecen apropiadas para los contextos nacionales. La Oficina Subregional para las Islas del Pacífico en Apia (Samoa) presta servicio a una subregión claramente definida.

56. En los últimos años se han reforzado varias oficinas en los países, de conformidad en gran medida con las propuestas formuladas en la evaluación de la descentralización de esta región. Ello comprende la inclusión de personal internacional financiado mediante cuotas asignadas en la República Democrática Popular de Corea, Mongolia y Papua Nueva Guinea, tal como se ha descrito anteriormente. Se mantuvieron los asistentes de los representantes de la FAO a nivel nacional para dos países (Tonga y Vanuatu) y ya se han concluido los acuerdos con el país huésped para destinar a un Asistente del Representante de la FAO a las oficinas de Fiji y las Islas Salomón. Se están manteniendo conversaciones con la República de Corea y Malasia para abrir oficinas de asociación y enlace.

57. Sin embargo, tal como se destaca en la evaluación de la descentralización de Asia y el Pacífico, la cobertura supone un reto considerable en el Pacífico, dado el número de países que conforman la subregión (14) y la vasta zona geográfica que esta abarca. Ello también supone un esfuerzo importante para el personal destinado en Samoa. Los ajustes realizados en la subregión siguen siendo la máxima prioridad, ya que figuraban en la evaluación regional.

58. La reforma de la combinación de competencias de la Oficina Subregional forma parte de una tarea encaminada a lograr una mayor cobertura y capacidad. Se añadió un puesto de Economía y Estadística en el PTP correspondiente a 2016-17. Los cambios generales en la combinación de

competencias, si bien son esenciales para el programa subregional, se tratan por separado y no forman parte de las propuestas de cobertura per se.

59. A finales de 2015, la FAO tendrá presencia física en seis países de la subregión del Pacífico (Fiji, las Islas Salomón, Papua Nueva Guinea, Samoa, Tonga y Vanuatu). Ello representa una presencia en cuatro países de Melanesia (los cuatro primeros que se han enumerado) y dos de los seis países de Polinesia (Samoa y Tonga), pese a no tener ninguna en los cinco países de la Micronesia (las Islas Marshall, los Estados Federados de Micronesia, Kiribati, Nauru y Palau).

60. Papua Nueva Guinea tiene claros vínculos tanto con Asia como con el Pacífico y se espera que tenga más función en la prestación de apoyo a los países de menor tamaño. Ya está apoyando la rehabilitación de manglares en Samoa, Tonga y Tuvalu y recientemente ha anunciado un nuevo programa de 150 millones de USD para ayudar a los países del Pacífico. También está significativamente más cerca de algunos de los países que cubre la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico.

61. A la luz de lo anterior, las opciones que se proponen para el Pacífico son las siguientes:

- 1) Ascender a la oficina de la FAO en Papua Nueva Guinea a Representación de la FAO plenamente dotada.
- 2) Acreditar al Representante de la FAO para Papua Nueva Guinea ante los países vecinos de Vanuatu y las Islas Salomón. Este sería el primer ejemplo de reducción del número de países acreditados del Pacífico de los que se ocupa el Coordinador subregional, una recomendación formulada en la Evaluación de Asia y el Pacífico que de momento no se ha aplicado. Al igual que ocurre en otras subregiones, el Representante de la FAO para Papúa Nueva Guinea informaría al Coordinador subregional de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico.
- 3) Destacar a un oficial de Actividad forestal de esta oficina a Papúa Nueva Guinea y contemplar la posibilidad de hacer lo propio con uno de Pesca, en función de la demanda.
- 4) Para vencer el aislamiento del Pacífico norte, se propone crear el puesto de Asistente del Representante de la FAO (Programa) en uno de los países de Micronesia, con el fin de prestar, al menos, apoyo administrativo en relación con Palau y las Islas Marshall. Una opción sería que el Asistente del Representante de la FAO compartiera ubicación con la suboficina de la Secretaría de la Comunidad del Pacífico situada en los Estados Federados de Micronesia.

6.2 América Latina y el Caribe

62. Antecedentes: Basándose en los criterios anteriormente expuestos y la información que se proporciona en los cuadros, queda patente que América Latina y el Caribe es, junto con África, la región con mayores posibilidades de cambio en la cobertura y la ubicación. Santiago de Chile tiene la ventaja de albergar asimismo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), una importante organización asociada que mantiene lazos muy antiguos de colaboración con la FAO. Sin embargo, se encuentra muy distante de los países con los principales programas, siendo los desplazamientos a varios países de la región, especialmente el Caribe, largos y las conexiones relativamente escasas.

63. La región está formada por tres conjuntos subregionales, con oficinas subregionales para Mesoamérica en Panamá y para el Caribe en Barbados. En la evaluación de América Latina y el Caribe se recomendaba que Cuba y la República Dominicana fueran atendidos desde Panamá en lugar de Barbados, para mantener los lazos lingüísticos y de otra índole de las subregiones. Se ha puesto en práctica esta recomendación.

64. De acuerdo con la clasificación del Banco Mundial de 2015 (Anexo 5), Chile es, junto con otros ocho Estados Miembros (Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Saint Kitts y

Nevis, Trinidad y Tabago, Uruguay y la República Bolivariana de Venezuela), un país con ingresos económicos altos. De los demás países de la región, 17 se clasifican como economías de ingresos medianos altos, seis como economías de ingresos medianos bajos (Estado Plurinacional de Bolivia, Guatemala, Guyana, Honduras, Nicaragua y El Salvador) y uno como economía de ingresos bajos (Haití). Aplicando un enfoque similar al de las características de los países que se mencionaba anteriormente, en la evaluación de América Latina y el Caribe de 2014 se propuso utilizar tres variables para definir las prioridades regionales de la FAO: la prevalencia de la subalimentación, el porcentaje de población por debajo del umbral de la pobreza y los ingresos per cápita.

65. Actualmente, en dos de las iniciativas regionales (el apoyo a la Iniciativa América Latina y Caribe sin Hambre (ALCSH) y la Iniciativa para la agricultura familiar y el desarrollo territorial rural) se da prioridad a los países de ingresos medianos bajos y bajos (con una diferencia, se incluye a República Dominicana y se excluye a Guyana). En la tercera iniciativa regional “Mejora de los sistemas alimentarios en el Caribe”, se incorporan otros seis países (Belice, Granada, Guyana, Jamaica, San Vicente y las Granadinas y Suriname). Sin que se defina explícitamente como tal, este conjunto de ocho más seis representa una estimación razonable de los países donde se ejecutan los programas más prioritarios, al margen de aquellos con grandes programas autofinanciados.

66. Varios países de la región, como el Brasil, Colombia, Honduras, Haití y México, tenían programas nacionales de gran envergadura con miras a su ejecución en 2014, mientras que en 10 oficinas la relación entre la asignación del Programa ordinario y la ejecución fue inferior a 1 a 1 (Barbados, Costa Rica, Cuba, Guyana, Jamaica, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tabago, Uruguay y República Bolivariana de Venezuela).

67. En términos de conexiones, Panamá se ha convertido en el mayor centro aeroportuario de la región, y Trinidad y Tabago está mejor situada que Barbados en lo que se refiere a vuelos que conecten con otras partes de la región.

68. Estas características en su conjunto parecen marcar la tendencia en la región, y es improbable que varíen en un futuro próximo. Habida cuenta de todos estos elementos, han de examinarse las siguientes opciones:

- 1) Mantener a Santiago de Chile como base de la Oficina Regional, haciendo especial hincapié en la colaboración con la CEPAL, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y otros órganos regionales, y en la coordinación de los programas prioritarios mundiales y regionales, además de sus funciones orientadas hacia las políticas, administrativas y de control de calidad, aunque trasladando progresivamente más personal técnico a las oficinas subregionales.
- 2) Contemplar la posibilidad de destacar varios funcionarios técnicos a las oficinas en los países donde la demanda sea alta. Podría probarse primero para ayudar a los países andinos, quizá en el Perú donde uno de los oficiales ejercería como Representante de la FAO. Ello podría seguir permitiendo conseguir la masa crítica necesaria de personal técnico de la FAO, en parte mediante su ubicación compartida así como su vinculación con las redes de conocimientos de la FAO, lo que incluye personal técnico financiado con cargo al Programa ordinario y a proyectos.
- 3) Dados sus ingresos y sus programas relativamente pequeños, el Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de) estarían cubiertos mediante múltiples acreditaciones con representantes de la FAO ubicados en otros países.
- 4) Al igual que el Uruguay, también podría cambiarse el régimen de Costa Rica para que se cubriera como país con acreditación múltiple. Una alternativa podría ser destinar a un funcionario técnico de la Oficina Subregional de Panamá como Representante de la FAO, cuya principal responsabilidad sería prestar apoyo técnico a los países de la subregión y coordinarse con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

- 5) Durante los próximos años, podría sufragarse un porcentaje cada vez más pequeño de personal nacional en el Brasil, Colombia y México, y quizá en otros países, mediante cuotas fijadas, a medida que estos consoliden sus funciones como oficinas de asociación y enlace, al tiempo que mantienen los programas técnicos de gran envergadura que se ejecutan en ellos, financiados con cargo a fondos fiduciarios.
- 6) El equipo multidisciplinario subregional del Caribe podría avanzar hacia un modelo basado en una mayor distribución, en el que parte del personal se ubique en Trinidad y Tabago para facilitar los desplazamientos y la cercanía con respecto a la demanda. Así también se reforzaría la colaboración con la Facultad de Agricultura de la Universidad de las Indias Occidentales, el Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícolas del Caribe, el IICA y la Red Caribeña para el Desarrollo Rural Integrado (CNIRD).
- 7) Otra opción sería efectuar cambios para que el Representante de la FAO para Guyana se ocupe de la cobertura de Suriname, en lugar del Representante de la FAO para Trinidad y Tabago. La agricultura y la cultura de Guyana y Suriname son relativamente similares y el transporte entre ellas es directo desde el centro de sus ciudades capitales, Georgetown y Paramaribo.
- 8) En el examen de la combinación de competencias para el Caribe, se contempla la creación de puestos relacionados con la lucha contra el cambio climático y la mitigación del riesgo de catástrofes y la nutrición, así como un puesto no financiado con cargo al PTP de Representante Adjunto de la FAO para Haití, entre otros.

6.3 *Europa y Asia Central*

69. Antecedentes: La tendencia en la región de Europa y Asia Central es relativamente manifiesta, especialmente en lo que respecta a la necesidad de intensificar el apoyo de la FAO a determinadas regiones con o, sobre todo, sin oficinas en los países. Entre ellos se incluyen los países de los Balcanes (Albania, Bosnia y Herzegovina, Montenegro, ex República Yugoslava de Macedonia y Serbia), la antigua Unión Soviética en Europa (Belarús, República de Moldova y Ucrania), el Cáucaso (Armenia, Azerbaiyán y Georgia) y Asia central (Kirguistán, Tayikistán y Uzbekistán). Los ajustes idóneos en las oficinas regionales y subregionales para llevar a cabo esta labor no está tan clara, de manera que rivalizan opciones con sus pros y sus contras.

70. Budapest constituye tanto un buen eje de centros de servicios compartidos, por ejemplo, el Centro de Servicios Compartidos (CSS) de la FAO, como una buena ubicación neutral para la celebración de foros regionales, a poca distancia de la Sede de la FAO así como de sus principales asociados, como la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE) en Ginebra, la Comisión Europea (CE) en Bruselas y la recién establecida Comisión Económica Euroasiática en Moscú. Budapest también resulta atractiva desde una perspectiva de los gastos y las infraestructuras. Además, el gobierno huésped ha demostrado sistemáticamente su apoyo para la facilitación de actividades, y aunque Budapest no es en sí misma uno de los principales centros de transporte internacionales, está bien conectada, por ejemplo, a través de los aeropuertos internacionales de Frankfurt, Múnich y Viena, así como de Estambul en el caso de Asia central.

71. Por lo que respecta a la ubicación de Ankara para la Oficina Subregional para el Asia Central, ya se ha debatido en varias ocasiones con las autoridades turcas la posibilidad de su traslado a Estambul, con el fin de su adhesión al centro de las Naciones Unidas. Sin embargo, continúan los debates y dicho traslado es poco probable mientras no se localicen nuevos locales comunes y se entiendan bien los aspectos relacionados con los gastos. En cualquier caso, tendrá que mantenerse una suboficina en Ankara para coordinarse con los ministerios turcos competentes.

72. La Oficina de enlace de Bruselas podría desempeñar una función más activa en el desarrollo de la cooperación con la Unión Europea.

73. Tal como se ha descrito anteriormente, existen oficinas en los países dirigidas por representantes de la FAO en Dushanbe (Tayikistán) y Bishkek (Kirguistán), con oficinas en los países a su cargo administradas por asistentes de los representantes de la FAO en Albania, Armenia, Georgia y Uzbekistán. Moscú y Astana son probablemente más idóneas para coordinar la labor en los estados de habla rusa de la antigua Unión Soviética. Todas estas oficinas necesitan una mayor consolidación.

74. Azerbaiyán ha acordado abrir una oficina de asociación y enlace en Bakú, dirigida por un funcionario internacional, que se financiará mediante operaciones con cargo a fondos fiduciarios. También se ha llegado a un acuerdo para abrir una oficina similar en Kazajstán, muy probablemente en Astana. Pronto abrirá sus puertas la Oficina de enlace con la Federación de Rusia.

75. En este contexto y basándose en las recomendaciones pertinentes de la evaluación regional anterior, deberían examinarse las opciones siguientes.

- 1) La Administración de la FAO tiene previsto ampliar la función de la oficina de Budapest como centro de servicios compartidos, así como su mantenimiento como la base de la Oficina Regional. Al mismo tiempo, se espera que las nuevas oficinas de asociación y enlace, la Oficina Subregional para Asia Central y las oficinas en los países de la región experimenten una rápida transformación en los próximos años. Sería prudente observar de cerca cómo estos nuevos ajustes evolucionan a lo largo del próximo bienio e incorporar esta experiencia y las lecciones adquiridas posteriormente, especialmente en lo que respecta a la Oficina Regional para Europa y la Oficina Subregional para Asia Central.
- 2) Considerar la posibilidad de trasladar la Oficina Subregional de Ankara a Estambul y, al mismo tiempo, mantener un Oficial de enlace con el Gobierno de Turquía en Ankara, reconociendo la función de Estambul como centro de transporte y consultando qué decisiones adoptan otros organismos de las Naciones Unidas en este sentido.
- 3) Ascender a la oficina de Uzbekistán para que tenga un Representante internacional de la FAO.
- 4) En previsión de la selección del Representante de la FAO y la consolidación de la Oficina de asociación y enlace ubicada en Kazajstán, la Oficina Regional para Europa podría considerar la posibilidad de destacar, al menos, un oficial técnico a esa oficina durante el próximo bienio. Dicha oficina podría contribuir a apoyar la labor de la FAO en Asia central.
- 5) La Oficina de Moscú actuará de enlace con la Comisión Económica Euroasiática (el brazo ejecutivo de la Unión Euroasiática, compuesta por Armenia, Belarús, la Federación de Rusia, Kazajstán y Kirguistán) y otras organizaciones regionales.
- 6) Aunque el presente informe no abarca las oficinas de información, cabría destacar su establecimiento en España con miras a estudiar hacer lo propio en otros países europeos de la OCDE. El Gobierno de España proporciona y cubre los gastos de funcionamiento de una oficina y un “Representante especial” de la FAO con carácter voluntario desempeña actividades de enlace y comunicación en virtud de un contrato “no remunerado”.

6.4 África

76. Antecedentes: La región de África plantea el desafío más complejo en lo que a cobertura, ubicación y funciones y responsabilidades se refiere. Tal como se pone de relieve en el Anexo 1, la Oficina Regional supervisa en la actualidad tres oficinas subregionales y 37 oficinas en los países, con representantes de la FAO residentes, y dos países con doble acreditación (Bostwana y Swazilandia), el mayor número de todas las regiones con diferencia. La decisión de situar la Oficina Regional en Accra se remonta a principios de los años sesenta, cuando Ghana se convirtió en el primer país africano en independizarse. Los principales centros aeroportuarios de la región son Addis Abeba, Nairobi y Johannesburgo. Tal como queda patente en el Anexo 2, existe una amplia diversidad de

tamaños y complejidades de las oficinas en los países de la región. Diez de los principales 20 países, en lo que atañe a la ejecución, están en África; al igual que 10 de las 39 oficinas en los países con representantes de la FAO residentes donde la ejecución en 2014 fue inferior a 1 millón de USD.

77. África es la región con mayor número de PBIDA (Anexo 5) así como la que más países de ingresos bajos y medianos bajos posee. Por un lado, en la última década, siete de las diez economías que más rápido crecieron del mundo se encontraban en el África subsahariana (República del Congo, Etiopía, Ghana, Mozambique, Nigeria, República Unida de Tanzania y Zambia). La tasa de crecimiento del África subsahariana en 2014 fue del 5,2 %, muy superior al promedio del 3,9 % alcanzado en los países en desarrollo. Asimismo, en el análisis actualizado de los países con crisis prolongadas que se hace en “El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo” (SOFI) se indica que 16 de los 20 que allí figuran pertenecen a la región. La creación relativamente reciente del Fondo Fiduciario de Solidaridad para África ha facilitado las contribuciones entre países dentro de la región para atender las necesidades más apremiantes.

78. Encontrar el modo de lidiar con esta complejidad supone un desafío para la Organización desde hace mucho tiempo. La estructura institucional actual refleja una mezcla de influencias: trazas de decisiones históricas, enfoques que han evolucionado como consecuencia de la respuesta a necesidades específicas apremiantes y la disponibilidad de fondos, así como reformas más recientes para la administración de los recursos de la Organización en general. Por ejemplo, la decisión de fundar la Oficina Regional en Accra se tomó hace más de medio siglo y la creación de la Oficina Subregional en Harare y la oficina en el país plenamente dotada en Lesotho se produjo durante el período de la historia de Sudáfrica correspondiente al *apartheid*. Dada la relevancia de las asociaciones con la FAO, ha de tenerse igualmente en cuenta el aumento de la importancia de la Unión Africana, la Comisión de la Unión Africana y su Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD). A modo de ejemplo de cambio más reactivo, el incremento de los equipos subregionales de resiliencia en Dakar, Johannesburgo y Nairobi refleja la firme respuesta de la FAO a las crisis de seguridad alimentaria, financiada mediante cuotas voluntarias. La elaboración de marcos de programación por países y su relación con el marco estratégico en general y las iniciativas regionales son cambios más recientes efectuados en toda la Organización que afectan a todas las oficinas.

79. Por último, no hay forma de evitar las novedades más inmediatas y específicas de los países que repercutan en el aprovechamiento al máximo de los recursos limitados de la FAO. Actualmente, existen dos casos que pueden tener consecuencias a largo plazo para dos oficinas subregionales. En el referente al Gabón y la Oficina Subregional para el África Central, aunque la FAO tiene un acuerdo específico con el país anfitrión para el suministro de locales para oficinas, existe un nuevo acuerdo con los países de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre el suministro de locales para oficinas facilitados con alquiler gratuito a todos los organismos de sistema que reemplaza el suscrito a título individual por la FAO. Reduce de forma drástica los locales facilitados a la Organización, lo que posiblemente requiera el alquiler de locales adicionales para albergar la Oficina Subregional. Están manteniéndose negociaciones para resolver la cuestión. En el caso de Zimbabwe, un fallo reciente del Tribunal Superior, que ahora se halla ante el Tribunal Supremo a través de la asistencia e intervención del Ministerio de Relaciones Exteriores del país, rechazó la inmunidad de la FAO respecto de acciones judiciales, lo que trajo como resultado que una cuantía considerable de los fondos de la Organización esté siendo transferida de su cuenta a la del abogado del demandante. En breve se espera un fallo del Tribunal, que será necesario estudiar.

80. Habida cuenta de la complejidad y las oportunidades que surjan, existen varias opciones posibles, cuya combinación podría generar un equilibrio más adecuado y dar los resultados deseados haciendo el uso más óptimo de los recursos. Varias de ellas ya han sido estudiadas. Por ejemplo, en la evaluación regional sobre África se recomendaba efectuar cambios para tener solamente dos oficinas subregionales (véase la Sección 4 anterior): una para la parte central y occidental y otra para la oriental y meridional.

81. Opciones que deben examinarse para África:

- 1) Mantener las responsabilidades operacionales de la Oficina Regional en Accra, pero trasladar parte del personal técnico y normativo a Addis Abeba, dada la presencia de la Unión Africana y la existencia de conexiones aéreas mucho mejores.
- 2) Considerar la posibilidad de restablecer la Oficina Subregional para el África Occidental, posiblemente compartiendo los locales del Banco Africano de Desarrollo en Côte d'Ivoire, o quizá trasladando a Abiyán a un equipo de oficiales técnicos de la FAO con una estructura más informal, que informe a la Oficina Regional para África, con miras a colaborar de forma más estrecha con el Banco.
- 3) Modificar el carácter de la Oficina Subregional para el África Central, a fin de que se centre en cuestiones relacionadas con los recursos naturales (tierra, agua, actividad forestal, pesca o cambio climático) y a la luz de ello, volver a examinar dónde resultaría más eficaz ubicar a su personal, quizá concediendo prioridad a un enfoque geográfico cuya aplicación podría ir más allá de África central.
- 4) Trasladar la Oficina Subregional para el África Austral de Harare a Gaborone (Botswana), por la proximidad a la sede de la Comunidad para el Desarrollo del África Austral (SADC) o posiblemente a algún lugar de Midrand en Sudáfrica por la proximidad a la Agencia de Coordinación y Planificación de la NEPAD, que tiene un mandato para toda África y no solo regional. Ello también requeriría la creación de un nuevo puesto de Representante de la FAO para Zimbabwe, y al mismo tiempo, mantener un puesto distinto de Representante de la FAO para Sudáfrica, como jefe a tiempo completo de esa oficina en el país y de asociación y enlace en proceso de evolución.
- 5) Mejorar la labor de interacción realizada por la Oficina Subregional para el África Oriental con la Comisión de la Unión Africana y la Comisión Económica para África (CEPA), y al mismo tiempo, incorporar personal técnico de la Oficina Regional para África (véase la primera opción de la lista) que trabajará en programas de toda la región, en colaboración con la Unión Africana y la CEPA. Proseguirá el Representante de la FAO para Etiopía con dedicación exclusiva, asignado en 2015.
- 6) Preservar el principio de la "FAO unida en la acción" y una oficina por país fusionando íntegramente los equipos de resiliencia financiados con cargo a proyectos de Dakar, Nairobi y Johannesburgo con las oficinas de la FAO en los países.
 - En el caso de Nairobi, el equipo de resiliencia del África oriental, la oficina en el país de Kenya y la parte de la oficina en el país de Somalia situada en Nairobi ya constituyen el núcleo del apoyo técnico a la subregión en materia de resiliencia (OE 5), siendo el Representante de la FAO para Kenya coordinador de este OE en el África oriental, como parte del equipo más amplio de la Oficina Subregional para el África Oriental. Ello representa una respetable masa crítica de expertos de la FAO sobre estos temas en el Cuerno de África, que ahora se están vinculando de manera más estrecha con otras oficinas de la subregión y la Oficina Subregional en Addis Abeba.
 - La oficina en el país del Senegal también alberga el equipo de resiliencia del Sahel. Anteriormente, este había funcionado como una oficina independiente, aunque se fusionó con la Representación de la FAO en 2014. Dada la presencia de las entidades de coordinación de los donantes en Dakar, como el Coordinador de Actividades Humanitarias en el Sahel, la Oficina de la FAO en el Senegal ha incluido esta función más amplia. Por el momento, el Representante de la FAO seguirá siendo el responsable de presupuesto de los proyectos subregionales de resiliencia.

- Lo mismo ocurriría con el equipo de resiliencia de Johannesburgo, si bien todavía mantendrá vínculos técnicos estrechos con la Oficina Subregional de Harare mientras siga allí.
- 7) Considerar la posibilidad de destacar oficiales a misiones de uno o dos años de duración a las oficinas en los países donde la demanda sea mayor y haya gran interés en formular grandes proyectos y programas financiados mediante contribuciones voluntarias, así como la posibilidad de hacerlo. En el primer caso, que se producirá en breve, se enviará personal de Pesca desde la Oficina Subregional para el África Austral a la oficina en el país de Mozambique con miras a formular un importante programa nuevo, preferiblemente con ayuda de fondos de varios donantes.
 - 8) Pese a seguir dando prioridad a los PBIDA, considerar la posibilidad de reducir el número de países con un Representante de la FAO residente. Una opción podría ser reestructurar la Oficina de Sudáfrica, dotándola de un equipo más amplio que se encargue de Sudáfrica, Swazilandia, Lesotho y Namibia.
 - 9) Nombrar al oficial técnico residente en Gaborone (Botswana) encargado de coordinarse con la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC) en calidad de Representante de la FAO para Botswana, lo que reduciría el número de países con acreditación múltiple otorgada por el Coordinador subregional del África austral.

6.5 Cercano Oriente

82. Al ser la primera evaluación regional en realizarse, la evaluación del Cercano Oriente efectuada en 2011 marca la pauta a las demás. En ella se plantearon varias cuestiones y se formularon recomendaciones que se han ido adoptado en gran medida desde entonces en las reformas generales de descentralización. Como tal, el informe se centró más en consolidar la estructura de tres niveles de las oficinas regionales, subregionales y en los países y las relaciones entre ellas y la Sede (véase el resumen anterior de las recomendaciones de la evaluación regional). Basándose en el informe de evaluación, el informe de la 31.ª Conferencia Regional de la FAO para el Cercano Oriente (NERC) recomendó el establecimiento de una Oficina Subregional para los países del Mashrek (SNO) en Beirut.

83. La recomendación no se formuló en la siguiente conferencia regional y, desde entonces, la evolución de la situación en la subregión ha impedido tomar decisiones al respecto. Ahora bien, la propagación de conflictos en la región ha generado un incremento de las necesidades de asistencia técnica humanitaria y en materia de resiliencia. La FAO está tratando de reforzar su capacidad de resiliencia para atender estas necesidades de los países y seguir siendo un importante asociado de otros organismos de las Naciones Unidas. Para ello, es necesario que siga fortaleciendo sus funciones programáticas, normativas y de desarrollo de cadenas de valor. En la evaluación regional se había recomendado asimismo reforzar las oficinas en los países menos desarrollados (Mauritania, Sudán y Yemen) con personal internacional procedente de la combinación de competencias subregionales o regionales.

84. Se propone que el oficial técnico destacado que ejerce como Representante de la FAO en Argelia, cedido por la Oficina Subregional de Túnez, se convierta en un Representante de la FAO al uso tras la firma del nuevo acuerdo de oficinas en los países.

85. Asimismo es importante señalar que la región ha sido de las que más éxito ha tenido en la creación de una plataforma común de prioridades e iniciativas regionales de la FAO, con la formulación de programas por países y la integración de los mismos en los marcos regionales y mundiales.

86. Además de estos cambios, las máximas prioridades para la mejora de los resultados están relacionadas con el refuerzo del personal de la Oficina Regional y una mejor integración de las

oficinas y los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias en aras de una gran sinergia y complementariedad.

VII. Observaciones finales

87. Muchas de las opciones que se proponen son sencillas y muchas otras generarán, sin lugar a dudas, polémica. La mayoría de los cambios son competencia de la Administración y otros requerirían la aprobación de los órganos rectores. En el pasado no ha sido fácil ponerse de acuerdo sobre estas cuestiones. Mediante la presentación de los datos de la forma más transparente posible y la exposición de la justificación de los cambios en función de la relación que guarden con las reformas más amplias de la Organización, se espera que los Miembros reconozcan la necesidad de cambio y den su opinión cuando sea necesario por conducto de los órganos rectores, incluidas las conferencias regionales. Por medio de estas opciones se actualizará la cobertura de las oficinas de la FAO, con el fin de hacer frente a los desafíos que hayan acordado los Estados Miembros y cumplir los objetivos y resultados que hayan asignado a la Organización.

Lista de las oficinas de la FAO por categorías

1. Oficinas regionales (5)

Oficina Regional para África, Accra (Ghana)
Oficina Regional para Asia y el Pacífico, Bangkok (Tailandia)
Oficina Regional para Europa y Asia Central, Budapest (Hungría)
Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile (Chile)
Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte, El Cairo (Egipto)

2. Oficinas subregionales (9)

Oficina Subregional para las Islas del Pacífico, Apia (Samoa)
Oficina Subregional para el Asia Central, Ankara (Turquía)
Oficina Subregional para el África Central, Libreville (Gabón)
Oficina Subregional para el África Oriental, Addis Abeba (Etiopía)
Oficina Subregional para el África Austral, Harare (Zimbabwe)
Oficina Subregional para el Caribe, Bridgetown (Barbados)
Oficina Subregional para Mesoamérica, Ciudad de Panamá (Panamá)
Oficina Subregional para África del Norte, Túnez (Túnez)
Oficina Subregional para los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen, Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)

3. Oficinas de enlace (6)

Oficina de Enlace con la Unión Europea y Bélgica, Bruselas (Bélgica)
Oficina de Enlace con las Naciones Unidas, Ginebra (Suiza)
Oficina de Enlace con el Japón, Yokohama (Japón)
Oficina de Enlace con las Naciones Unidas, Nueva York (Estados Unidos)
Oficina de Enlace con la Federación de Rusia, Moscú (Federación de Rusia)
Oficina de Enlace para América del Norte, Washington, D.C. (Estados Unidos de América)

4. Oficinas de información (2)

Oficina de Información para los Países de la CPLP y Portugal (Lisboa)
Oficina de Información para España y Andorra (Madrid)

5. Oficinas en los países (dirigidas por un funcionario internacional)

a) Con un Representante de la FAO financiado mediante cuotas fijadas (80)

- 1) Afganistán
- 2) Angola
- 3) Bangladesh
- 4) Benin
- 5) Bolivia (Estado Plurinacional de)
- 6) Brasil
- 7) Burkina Faso
- 8) Burundi
- 9) Cabo Verde
- 10) Camboya
- 11) Camerún
- 12) Chad
- 13) China
- 14) Colombia
- 15) Congo
- 16) Costa Rica

- 17) Côte d'Ivoire
- 18) Cuba
- 19) Djibouti
- 20) Ecuador
- 21) El Salvador
- 22) Eritrea
- 23) Filipinas
- 24) Gambia
- 25) Guatemala
- 26) Guinea
- 27) Guinea-Bissau
- 28) Guyana
- 29) Haití
- 30) Honduras
- 31) India
- 32) Indonesia
- 33) Irán (República Islámica del)
- 34) Iraq
- 35) Jamaica
- 36) Jordania
- 37) Kenya
- 38) Kirguistán
- 39) Lesotho
- 40) Líbano
- 41) Liberia
- 42) Madagascar
- 43) Malawi
- 44) Malí
- 45) Marruecos
- 46) Mauritania
- 47) México
- 48) Mozambique
- 49) Myanmar
- 50) Namibia
- 51) Nepal
- 52) Nicaragua
- 53) Níger
- 54) Nigeria
- 55) Pakistán
- 56) Paraguay
- 57) Perú
- 58) República Árabe Siria
- 59) República Centroafricana
- 60) República Democrática del Congo
- 61) República Democrática Popular Lao
- 62) República Dominicana
- 63) República Unida de Tanzania
- 64) Rwanda
- 65) Senegal
- 66) Sierra Leona
- 67) Somalia
- 68) Sri Lanka
- 69) Sudáfrica
- 70) Sudán

- 71) Sudán del Sur
- 72) Tayikistán
- 73) Togo
- 74) Trinidad y Tabago
- 75) Uganda
- 76) Uruguay
- 77) Venezuela (República Bolivariana de)
- 78) Viet Nam
- 79) Yemen
- 80) Zambia

b) Financiadas mediante cuotas fijadas, pero sin cargo de Representante de la FAO (3)

- 81) Mongolia (Representante Adjunto de la FAO)
- 82) República Popular Democrática de Corea (Representante Adjunto de la FAO)
- 83) Papua Nueva Guinea (Oficial de programas)

c) Oficinas de asociación y enlace con un Representante de la FAO financiado con cargo a las operaciones de fondos fiduciarios en el país (3)

- 84) Azerbaiyán
- 85) Guinea Ecuatorial
- 86) Kazajstán

d) Oficina en el país con un Representante de la FAO financiado con cargo a las operaciones de fondos fiduciarios en el país

- 87) Libia

e) Oficinas de la FAO con un Representante de la FAO o un oficial técnico financiado mediante cuotas fijadas, que cuentan con recursos del gobierno huésped para cubrir el resto de los gastos de la oficina (4)

- 88) Argelia
- 89) Argentina
- 90) Omán

6. Oficinas en los países cubiertas mediante acreditación doble o múltiple con un Profesional de contratación nacional (10)

- 91) Albania
- 92) Armenia
- 93) Bhután
- 94) Botswana
- 95) Georgia
- 96) Swazilandia
- 97) Timor-Leste
- 98) Tonga
- 99) Uzbekistán
- 100) Vanuatu

7. Países en los que no existe oficina de la FAO cubiertos mediante acreditación doble/múltiple con un Corresponsal nacional (25)

- 1) Antigua y Barbuda
- 2) Bahamas
- 3) Belice

- 4) Comoras
- 5) Dominica
- 6) Fiji
- 7) Granada
- 8) Islas Cook
- 9) Islas Marshall
- 10) Islas Salomón
- 11) Kiribati
- 12) Maldivas
- 13) Mauricio
- 14) Micronesia (Estados Federados de)
- 15) Nauru
- 16) Niue
- 17) Palau
- 18) República de Moldova
- 19) Saint Kitts y Nevis
- 20) Santa Lucía
- 21) Santo Tomé y Príncipe
- 22) San Vicente y las Granadinas
- 23) Seychelles
- 24) Suriname
- 25) Tuvalu

8. Corresponsales nacionales (sin Representante de la FAO) (4)

- 1) Belarús
- 2) Bosnia y Herzegovina
- 3) ex República Yugoslava de Macedonia
- 4) Serbia

Anexo 2

Ejecución de los programas y asignación del Programa ordinario a las oficinas de la FAO en el trienio 2012-14

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
<i>Programas por países cuya ejecución superaba los 8 millones de USD (en 2014)</i>									
Somalia		65 058 505	72 439 004	178 500	240 200	143 789		270,85	503,79
Sudán del Sur		13 072 585	40 209 354		91 763	591 416		142,46	67,99
Afganistán	25 858 619	30 825 640	28 106 659	1 171 139	1 429 578	1 214 507	22,08	21,56	23,14
Madagascar	584 022	1 430 372	25 412 392	610 270	604 773	760 585	0,96	2,37	33,41
Zimbabwe	328 808	14 817 976	23 438 096	230 618	234 996	229 263	1,43	63,06	102,23
Filipinas	975 679	6 691 458	22 252 214	666 108	583 897	841 821	1,46	11,46	26,43
Pakistán	5 218 919	12 553 025	20 751 067	618 896	770 965	858 562	8,43	16,28	24,17
República Centrafricana	357 425	1 392 987	17 826 280	604 333	671 511	467 045	0,59	2,07	38,17
Sudán	199 044	3 633 510	16 120 937	729 097	671 684	671 684	0,27	5,41	24,00
Bangladesh	21 977 493	26 274 166	16 086 302	985 266	1 188 040	1 231 438	22,31	22,12	13,06
República Democrática del Congo	2 398 992	9 811 419	14 313 294	982 680	982 423	1 048 629	2,44	9,99	13,65
Iraq		1 718 377	11 422 370	222 225	219 139	219 139	0,00	7,84	52,12
Colombia	3 548 286	5 320 233	10 814 822	561 033	635 163	663 588	6,32	8,38	16,30
Etiopía	6 416 619	14 612 149	10 692 900	303 518	281 076	273 945	21,14	51,99	39,03
Brasil	5 892 036	8 678 758	10 611 811	918 269	929 961	939 274	6,42	9,33	11,30
Burkina Faso	2 187 903	7 413 974	9 595 655	840 850	816 113	845 643	2,60	9,08	11,35
México	6 286 222	6 370 995	9 059 078	748 890	758 587	800 716	8,39	8,40	11,31
Uganda	1 187 473	10 336 276	8 894 381	838 118	836 793	920 320	1,42	12,35	9,66
República Árabe Siria	463 484	28 131	8 081 419	782 379	816 831	816 831	0,59	0,03	9,89
Malí	2 250 468	5 988 770	7 983 303	785 987	733 228	944 793	2,86	8,17	8,45
Níger	2 461 937	8 243 552	7 980 413	771 598	779 796	659 741	3,19	10,57	12,10

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
<i>Programas por países cuya ejecución oscilaba entre los 5 y los 8 millones de USD (en 2014)</i>									
Chad	1 393 165	2 411 630	7 496 126	699 111	703 146	400 950	1,99	3,43	18,70
Mozambique	4 834 466	5 378 820	6 268 775	1 213 144	1 311 272	1 053 230	3,99	4,10	5,95
Honduras	7 775 915	4 460 764	6 002 797	313 324	446 703	549 487	24,82	9,99	10,92
Camerún	440 593	3 475 733	5 680 208	637 554	790 967	851 402	0,69	4,39	6,67
Indonesia	1 168 980	1 812 784	5 520 432	606 918	716 654	713 830	1,93	2,53	7,73
Kenya	7 079 727	6 061 899	5 502 734	907 153	843 335	1 036 741	7,80	7,19	5,31
Haití	1 279 507	5 788 585	5 352 478	656 605	695 545	831 304	1,95	8,32	6,44
<i>Programas por países cuya ejecución oscilaba entre los 2 y los 5 millones de USD (en 2014)</i>									
Líbano	1 245 676	2 390 104	4 559 999	697 156	719 390	719 390	1,79	3,32	6,34
Yemen	2 743	2 485 831	4 328 839	819 562	767 872	767 872	0,00	3,24	5,64
Sri Lanka	3 783 350	6 372 641	4 216 909	608 120	698 755	691 316	6,22	9,12	6,10
Camboya	2 007 775	6 637 925	4 191 937	739 912	866 564	785 661	2,71	7,66	5,34
Nepal	1 744 153	1 935 666	4 028 275	399 952	649 874	691 525	4,36	2,98	5,83
Congo	1 546 255	896 644	4 007 592	597 972	680 628	644 821	2,59	1,32	6,22
Angola	3 864 650	3 473 772	3 579 476	843 073	767 055	879 068	4,58	4,53	4,07
Malawi	3 511 948	3 970 024	3 339 691	612 408	650 356	894 081	5,73	6,10	3,74
Argentina	936 524	2 908 756	3 309 552	118 065	122 380	172 048	7,93	23,77	19,24
Burundi	1 205 207	5 491 171	2 836 323	468 207	663 465	873 711	2,57	8,28	3,25
Gambia	1 423 061	1 196 647	2 796 241	602 345	567 499	575 053	2,36	2,11	4,86
Myanmar	2 432 028	2 196 344	2 782 747	633 176	637 176	655 204	3,84	3,45	4,25
República Popular Democrática de Corea	3 690 565	3 902 369	2 772 889	75 794	103 192	383 135	48,69	37,82	7,24
Zambia	1 068 259	1 702 390	2 696 661	473 325	728 116	789 006	2,26	2,34	3,42
Liberia	2 856 804	3 458 540	2 682 291	657 857	682 760	615 915	4,34	5,07	4,35

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
Sierra Leona	7 031 136	3 444 059	2 503 566	751 451	721 154	699 453	9,36	4,78	3,58
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2 285 692	2 179 534	2 346 093	589 459	705 576	851 794	3,88	3,09	2,75
Senegal	6 533 501	5 032 334	2 345 301	991 383	800 750	994 947	6,59	6,28	2,36
Nigeria	1 491 310	2 346 099	2 272 441	10 620	951 347	880 449	140,42	2,47	2,58
Mauritania	1 752 445	2 253 074	2 068 069	676 149	638 953	638 953	2,59	3,53	3,24
<i>Programas por países cuya ejecución oscilaba entre uno y dos millones de USD (en 2014)</i>									
Egipto	319 165	1 197 965	1 949 095	245 931	253 208	253 208	1,30	4,73	7,70
Viet Nam	4 194 325	2 082 024	1 934 607	764 336	888 909	861 667	5,49	2,34	2,25
Djibouti	471 375	1 867 982	1 887 253	554 637	457 329	645 391	0,85	4,08	2,92
Kirguistán	47 704	1 874 937	1 746 662	236 594	281 020	454 686	0,20	6,67	3,84
Timor-Leste	61 768	7 045	1 741 894	31 862	94 704	144 544	1,94	0,07	12,05
Guatemala	2 810 026	1 353 734	1 622 159	198 612	213 892	168 612	14,15	6,33	9,62
Tayikistán			1 582 352	184 031	288 301	359 474	0,00		4,40
Sudáfrica	1 672 908	1 536 882	1 497 566	562 332	496 157	718 729	2,97	3,10	2,08
Papua Nueva Guinea	65 925	39 302	1 485 152	5 840	40 840	226 240	11,29	0,96	6,56
Nicaragua	3 985 278	3 174 336	1 405 315	563 123	479 024	574 246	7,08	6,63	2,45
Guinea	1 634 391	1 262 121	1 393 602	669 158	830 831	840 394	2,44	1,52	1,66
Mongolia		1 644 185	1 374 448	61 657	146 094	340 555	0,00	11,25	4,04
Libia	59 951	61 191	1 184 877	6 540	2 340	2 340	9,17	26,15	506,36
Guinea-Bissau	357 360	618 390	1 134 649	568 208	592 567	640 601	0,63	1,04	1,77
Panamá	817 798	1 053 608	1 128 019	18 540	9 950	7 800	44,11	105,89	144,62
República Unida de Tanzania	2 893 735	3 851 150	1 121 573	784 258	743 210	846 065	3,69	5,18	1,33
Côte d'Ivoire	2 536 026	1 923 323	1 113 484	710 888	531 218	737 782	3,57	3,62	1,51
Paraguay	638 418	899 091	1 102 922	35 130	37 780	211 275	18,17	23,80	5,22
Rwanda	696 170	497 946	1 021 989	682 927	827 647	809 153	1,02	0,60	1,26

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
<i>Programas por países cuya ejecución era inferior a un millón de USD (en 2014)</i>									
El Salvador	3 779 329	1 790 394	995 968	539 268	541 598	625 385	7,01	3,31	1,59
Benin	349 729	647 026	987 796	630 647	690 938	555 095	0,55	0,94	1,78
Ecuador	1 218 941	1 491 063	983 012	380 138	424 616	543 607	3,21	3,51	1,81
India	1 572 558	720 787	964 152	905 402	997 628	802 721	1,74	0,72	1,20
República Democrática Popular Lao	986 774	1 316 272	885 073	507 957	559 426	605 123	1,94	2,35	1,46
Georgia		12 798	865 567	161 012	183 811	193 315	0,00	0,07	4,48
Swazilandia	4 111 979	7 617 849	860 942	207 258	155 212	159 345	19,84	49,08	5,40
Cabo Verde	1 056 912	1 743 232	840 495	558 246	471 488	397 205	1,89	3,70	2,12
Perú	750 455	214 595	769 777	819 152	884 691	814 336	0,92	0,24	0,95
Eritrea	319 895	455 412	766 864	648 458	533 007	362 727	0,49	0,85	2,11
Omán	3 649	727 944	757 845	12 266	22 507	22 507	0,30	32,34	33,67
Togo	469 227	442 139	738 414	595 628	590 650	573 364	0,79	0,75	1,29
China	2 537 922	964 960	672 490	1 113 117	1 101 496	1 093 096	2,28	0,88	0,62
Namibia	355 325	1 131 728	671 796	574 234	577 539	581 281	0,62	1,96	1,16
Lesotho	1 230 412	4 306 421	639 883	573 405	480 378	601 073	2,15	8,96	1,06
Marruecos	228 608	219 429	623 814	677 377	946 044	946 044	0,34	0,23	0,66
Turquía	144 415	106 425	470 731	256 626	273 088	364 569	0,56	0,39	1,29
Guinea Ecuatorial	171 146	350 348	470 481	174 103	114 862	369 635	0,98	3,05	1,27
Ghana	677 500	368 646	469 602	136 460	225 129	228 073	4,96	1,64	2,06
Vanuatu	61 435	268 869	466 513	8 990	12 990	59 867	6,83	20,70	7,79
Botswana	46 450	6 011	458 757	121 196	108 101	111 257	0,38	0,06	4,12
Chile	532 224	377 023	363 858	127 344	105 136	143 836	4,18	3,59	2,53
Santa Lucía	3 906	93 038	363 796	23 972	22 652	20 100	0,16	4,11	18,10
San Vicente y las Granadinas		100 495	353 172	21 922	21 370	5 800	0,00	4,70	60,89

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
Uruguay	930 353	556 743	343 411	752 133	652 004	642 149	1,24	0,85	0,53
Tonga	269 143	308 146	326 292	9 520	13 520	36 089	28,27	22,79	9,04
República de Moldova	1 644 185	1 374 448	325 647	13 476	43 594	60 660	122,01	31,53	5,37
Tailandia			316 416	63 216	171 351	170 842	0,00		1,85
Comoras	6 262	11 182	302 679	21 600	16 000	6 075	0,29	0,70	49,82
Argelia	220 819	184 943	262 189	13 740	19 174	19 174	16,07	9,65	13,67
Bahamas	47 408	235 326	253 619	22 525	21 215	11 200	2,10	11,09	22,64
Azerbaiyán			244 126	176 579	235 938	167 823	0,00		1,45
Túnez	486 661	1 091 145	236 447	163 618	164 348	164 348	2,97	6,64	1,44
Costa Rica	687 908	432 975	227 485	443 361	444 240	352 556	1,55	0,97	0,65
Seychelles	73 160	47 981	227 399	22 700	27 800	6 675	3,22	1,73	34,07
Samoa	54 119	14 808	211 637	204 425	184 652	138 590	0,26	0,08	1,53
Venezuela (República Bolivariana de)	199 809	71 922	197 340	417 930	514 983	564 584	0,48	0,14	0,35
Gabón	30 281	121 169	191 530	36 350	39 600	94 901	0,83	3,06	2,02
Suriname	198 125	327 679	190 214	15 440	16 740	8 300	12,83	19,57	22,92
Islas Cook	99 221	95 690	188 550	13 390	13 390	13 390	7,41	7,15	14,08
Kiribati	20 140	137 626	177 756	9 640	9 640	9 640	2,09	14,28	18,44
República Dominicana	1 164 004	1 286 228	171 269	407 706	559 746	589 648	2,86	2,30	0,29
Fiji	15 429	79 803	166 380	10 280	14 280	10 280	1,50	5,59	16,18
Cuba	1 230 351	928 664	141 201	466 404	441 450	549 647	2,64	2,10	0,26
Jamaica	313 084	380 721	136 131	631 388	634 674	658 324	0,50	0,60	0,21

	Ejecución en 2012	Ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D
Mauricio	69 069	144 747	132 339	18 750	16 600	6 475	3,68	8,72	20,44
Jordania	173 945	47 546	131 699	31 240	140 220	140 220	5,57	0,34	0,94
Palau	22 634	140 590	113 868	7 290	7 290	7 290	3,10	19,29	15,62
Bhután	210 598	137 831	108 367	242 148	263 600	253 848	0,87	0,52	0,43
Barbados	102 266	104 347	106 850	260 280	261 466	301 102	0,39	0,40	0,35
Islas Salomón	175 212	112 317	95 566	5 440	9 440	5 440	32,21	11,90	17,57
Belice	124 720	285 872	90 581	24 394	20 140	15 000	5,11		6,04
Santo Tomé y Príncipe	6 073	82 794	88 823	42 700	39 500	15 873	0,14	2,10	5,60
Belarús			88 448	4 347	20 140	5 681	0,00		15,57
Niue	60 725	111 250	87 053	10 203	10 620	10 620	5,95	10,48	8,20
Islas Marshall	64 589	157 233	84 203	12 880	12 880	12 880	5,01	12,21	6,54
Guyana	78 851	152 770	79 432	238 289	226 970	248 871	0,33	0,67	0,32
Saint Kitts y Nevis	24 553	95 612	78 932	24 440	24 440	13 200	1,00	3,91	5,98
Maldivas	46 575	35 464	78 419	6 740	16 740	6 740	6,91	2,12	11,63
Tuvalu	136 464	95 313	75 142	2 560	1 940	1 940	53,31	49,13	38,73
Micronesia (Estados Federados de)	84 793	145 418	73 411	10 540	10 540	10 540	8,04	13,80	6,96
Trinidad y Tabago	77 907	152 316	58 952	600 896	585 727	546 698	0,13	0,26	0,11
Irán (República Islámica del)	137 183	177 740	56 790	737 937	630 869	630 869	0,19	0,28	0,09
Dominica	6 256	113 652	53 777	20 302	20 156	12 100	0,31	5,64	4,44
Granada	174 781	96 312	35 373	18 182	21 731	5 800	9,61	4,43	6,10
Uzbekistán			33 235	4 708	11 600	53 091	0,00		0,63
Antigua y Barbuda	36 264	165 703	30 567	19 523	18 424	22 400	1,86	8,99	1,36
Nauru	23 370	8 042	5 263	4 240	4 240	4 240	5,51	1,90	1,24

Ejecución inferior a 8 millones de USD en 2014, durante dos años del trienio 2012-2014.

Ejecución inferior a un millón de USD en 2014, durante dos años del trienio 2012-2014, en países con un Representante de la FAO residente.

Anexo 3

Comparación de las oficinas en los países en función del recuento del presupuesto, el personal, los desembolsos y las transacciones (2014)

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
Somalia	124 472 793	5 412 352	24	9 728 790	22 690 437	6 502
Sudán del Sur	74 266 766	3 523 345	29	5 184 487	15 250 852	4 885
Afganistán	67 837 957	5 308 777	32	9 104 376	16 485 960	2 867
Oficina Regional para África (Accra)	54 515 134	13 402 203	98	6 588 766	--	--
Zimbabwe	45 294 561	262 790	5	2 811 161	15 165 955	5 083
Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (El Cairo)	44 791 570	12 741 730	84	3 818 213	--	--
Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Bangkok)	42 822 627	17 404 494	127	5 552 470	--	--
República Democrática del Congo	34 505 975	1 404 526	17	3 182 788	13 518 713	5 200
Filipinas	34 329 124	864 269	7	2 259 875	12 048 636	3 245
Oficina Regional para Europa y Asia Central (Budapest)	34 151 558	5 326 552	42	3 483 553	--	--
República Centroafricana	32 793 897	889 383	5	1 715 546	7 323 665	2 275
Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Santiago de Chile)	31 217 881	8 894 732	70	7 053 826	--	--
Etiopía	31 010 923	432 984	5	2 556 548	12 299 264	5 380
Bangladesh	30 197 633	3 185 505	23	4 586 111	17 089 028	7 542
Pakistán	29 436 117	1 843 095	13	4 605 017	17 818 822	11 585
Sudán	27 736 041	1 476 671	14	2 550 385	11 813 332	3 957

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
Kenya	18 939 234	2 070 822	21	2 846 209	9 577 117	4 511
Uganda	18 333 483	1 649 754	18	2 359 206	8 099 796	4 171
Madagascar	18 217 938	849 897	10	636 309	3 585 919	3 147
Níger	17 146 611	892 507	12	841 927	7 178 692	2 540
Colombia	16 676 148	653 328	7	4 812 557	11 205 156	7 548
Mozambique	15 677 847	1 979 020	18	2 245 389	5 714 753	3 949
Iraq	15 677 837	507 212	5	952 635	2 391 204	1 082
Brasil	15 277 174	956 811	11	4 688 334	12 386 256	3 368
Nigeria	15 051 736	1 192 276	11	525 642	2 678 267	1 114
Chad	14 497 984	856 443	11	935 861	4 471 659	2 227
Yemen	13 711 073	1 468 581	10	836 211	3 049 424	1 400
Malí	12 906 109	1 290 962	12	1 017 871	5 966 842	2 650
Burkina Faso	11 044 204	1 581 561	16	939 375	9 007 866	3 438
Haití	10 636 663	1 331 467	17	1 715 760	4 346 386	2 464
Sri Lanka	10 634 841	775 581	11	1 106 039	4 909 607	3 093
Viet Nam	10 227 915	1 394 513	14	1 776 155	5 409 430	2 375
Oficina Subregional para el Asia Central (Ankara)	10 211 413	2 612 891	23	2 158 668	3 092 295	1 744
México	9 745 671	921 322	9	6 523 361	8 985 302	5 677
Oficina Subregional para el África Central (Libreville)	8 177 989	1 836 533	14	1 278 452	2 514 600	1 591
Líbano	8 093 791	851 929	10	1 062 292	3 204 598	1 403
Côte d'Ivoire	8 005 133	840 998	9	242 160	2 215 730	1 518
Congo	7 902 337	772 578	6	569 684	3 313 275	1 886
Senegal	7 815 944	1 125 427	13	1 239 458	5 492 494	3 461

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
Camboya	7 660 068	1 514 842	16	1 495 912	3 526 123	2 046
Oficina Subregional para Mesoamérica (Ciudad de Panamá)	7 572 476	2 447 460	16	1 595 567	3 723 662	2 250
Sierra Leona	7 420 481	1 348 201	8	603 686	2 677 552	1 816
Burundi	7 171 115	912 850	8	818 320	4 189 944	2 347
Oficina Subregional para las Islas del Pacífico (Apia)	7 018 940	1 823 720	13	1 367 393	3 997 941	1 608
Malawi	6 279 306	1 072 515	12	503 761	4 300 012	2 662
Oficina Subregional para el Caribe (Bridgetown)	6 097 133	2 687 298	22	739 378	2 562 288	1 042
Indonesia	5 829 586	725 505	8	1 889 010	5 262 774	2 989
Nepal	5 773 514	648 729	8	1 003 688	3 585 823	2 888
Gambia	5 631 227	540 466	6	546 964	1 511 063	2 185
China	5 404 521	1 045 813	13	680 773	4 627 204	1 287
Honduras	5 320 716	494 978	4	2 934 406	5 552 899	4 009
Zambia	5 201 868	1 417 208	14	851 656	3 533 114	2 137
Liberia	4 993 170	535 996	5	1 020 218	2 057 952	2 353
Kirguistán	4 790 837	545 967	5	770 978	985 966	1 407
Oficina Subregional para África del Norte (Túnez)	4 683 981	2 972 302	25	546 742	2 365 283	1 486
Guinea-Bissau	4 362 885	648 359	6	395 676	1 829 542	860
Myanmar	4 314 974	886 206	8	1 200 543	2 377 607	1 908
República Árabe Siria	4 307 250	830 764	10	211 328	5 445 329	605

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
República Popular Democrática de Corea	4 261 630	1 046 758	2	165 763	572 957	322
Djibouti	3 948 369	742 365	5	599 307	2 057 290	1 025
Guatemala	3 858 552	482 159	4	1 103 213	3 121 556	2 386
Mauritania	3 845 011	625 061	6	714 881	2 686 790	1 382
Marruecos	3 606 253	880 738	10	622 286	1 835 665	958
República Unida de Tanzania	3 576 736	1 025 719	11	455 894	2 153 704	1 687
Bolivia (Estado Plurinacional de)	3 552 789	726 675	8	1 234 497	3 548 697	3 000
Guinea	3 489 415	726 662	8	334 273	1 520 795	896
Cuba	3 377 105	393 764	3	67 855	403 421	527
Georgia	3 338 476	253 966	4	760 859	1 495 670	1 538
República Democrática Popular Lao	3 256 756	608 082	10	737 223	1 335 609	1 142
Guinea Ecuatorial	3 208 881	525 921	2	389 078	1 057 725	777
Swazilandia	3 114 529	452 232	3	512 952	3 159 692	652
Argentina	3 088 414	75 941	1	2 108 392	2 727 360	2 431
Rwanda	2 830 554	744 154	9	393 288	2 283 421	1 734
Benin	2 825 735	544 422	6	142 771	1 352 690	1 067
Sudáfrica	2 808 476	757 743	10	580 922	2 629 470	1 765
Timor-Leste	2 781 209	113 604	2	290 693	958 949	1 052
Nicaragua	2 605 299	444 544	6	893 580	2 897 068	2 821
El Salvador	2 591 617	529 380	6	859 280	1 547 318	1 552
Lesotho	2 588 307	632 898	6	302 256	1 486 425	672
Namibia	2 542 770	624 267	5	379 865	870 175	708
Cabo Verde	2 523 569	478 029	6	278 327	1 268 883	722

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
Oficina de Enlace con las Naciones Unidas (Ginebra)	2 262 411	1 135 241	7	525 162	62 388	49
India	2 249 442	764 990	10	367 270	2 666 028	1 181
Oficina de Enlace para América del Norte (Washington D.C.)	2 178 166	1 587 526	10	62 165	10 531 578	1 134
Mongolia	1 987 809	424 230	2	740 658	805 429	1 043
Naciones Unidas, Nueva York	1 922 137	1 078 677	5	195 396	221 819	220
Paraguay	1 842 343	92 518	1	712 333	1 628 425	1 111
Irán (República Islámica del)	1 573 599	677 204	9	111 388	407 521	357
Eritrea	1 544 955	342 952	4	113 573	541 735	394
Togo	1 460 944	554 909	5	176 000	1 243 035	900
Omán	1 297 455	44 496		530 039	201 437	68
Perú	1 286 560	1 055 224	11	705 227	2 538 161	1 929
Ecuador	1 253 889	410 289	3	852 189	2 116 850	1 652
Azerbaiyán	1 142 578	141 700	3	150 622	504 645	495
Oficina de Enlace con el Japón (Yokohama)	1 118 529	677 704	3	80 844	515 982	375
Santa Lucía	1 115 959			84 909	448 951	70
Oficina de Enlace con la Unión Europea y Bélgica (Bruselas)	920 606	787 964	4	11 511	100 922	102
Costa Rica	904 407	316 213	2	182 896	864 209	900
Tayikistán	880 088	309 129	4	55 883	1 180 645	750
Seychelles	768 401			99 171	682 530	491

País	Presupuesto total	Gastos de personal a largo plazo	Número de empleados a largo plazo	Gastos en recursos humanos, no relacionados con el personal, a corto plazo	Total Programa de Campo	Recuento de las transacciones
Oficina Subregional para los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen (Abu Dhabi)	729 749	128 738	9	123 111	417 528	309
Camerún	727 173	1 100 007	11	632 916	3 143 357	2 460
Uruguay	650 360	463 533	6	313 324	1 443 616	991
República Dominicana	635 058	457 984	4	176 229	711 603	876
Jamaica	458 061	591 873	7	46 388	676 117	606
Saint Kitts y Nevis	457 769			59 047	74 389	28
Guyana	440 617	218 157	3	49 310	207 029	302
Bhután	395 827	222 708	4	38 257	347 182	236
Venezuela (República Bolivariana de)	374 971	462 444	4	83 352	405 946	256
Granada	358 048			5 682	62 442	16
Mauricio	352 518			51 507	1 098 752	446
San Vicente y las Granadinas	310 008			8 185	52 291	55
Trinidad y Tabago	269 451	500 902	6	81 194	625 403	430
Argelia	229 929			274 895	453 484	326
Antigua y Barbuda	90 518			37 651	272 183	205
Dominica	77 901			39 810	49 782	23
Arabia Saudita		50 348		3 323 516	8 078 261	3 406

Anexo 4

Clasificación de los países según diferentes criterios

País	Países de bajos ingresos con déficit de alimentos (2015)	Países menos adelantados	Países en desarrollo importadores netos de alimentos
África			
Angola		X	X
Benin	X	X	X
Botswana			X
Burkina Faso	X	X	X
Burundi	X	X	X
Camerún	X		
Chad	X	X	X
Comoras	X	X	X
Côte d'Ivoire	X		X
Djibouti	X	X	X
Eritrea	X	X	X
Etiopía	X	X	X
Gabón			X
Gambia	X	X	X
Ghana	X		
Guinea	X	X	X
Guinea-Bissau	X	X	X
Guinea Ecuatorial		X	X
Kenya	X		X
Lesotho	X	X	X
Liberia	X	X	X
Madagascar	X	X	X
Malawi	X	X	X
Malí	X	X	X
Mauricio			X
Mauritania	X	X	X
Mozambique	X	X	X
Namibia			X
Níger	X	X	X
Nigeria ¹	X		
Rwanda	X	X	X
República Centroafricana	X	X	X

República Democrática del Congo	x	x	x
República Unida de Tanzania	x	x	x
Santo Tomé y Príncipe	x	x	x
Senegal	x	x	x
Sierra Leona	x	x	x
Somalia	x	x	x
Sudán	x	x	x
Sudán del Sur	x	x	x
Swazilandia			x
Togo	x	x	x
Uganda	x	x	x
Zambia		x	x
Zimbabwe	x		
América Latina y el Caribe			
Antigua y Barbuda			x
Barbados			x
Cuba			x
Dominica			x
El Salvador			x
Granada			x
Haití	x	x	x
Honduras ²	x		x
Jamaica			x
Nicaragua	x		
Perú			x
República Dominicana			x
Saint Kitts y Nevis			x
Santa Lucía			x
San Vicente y las Granadinas			x
Trinidad y Tabago			x
Venezuela (República Bolivariana de)			x
Asia y Pacífico			
Afganistán	x	x	x
Bangladesh	x	x	x
Bhután ³	x	x	x
Camboya		x	x

India ⁴	x		
Islas Salomón	x	x	x
Kirguistán	x		
Kiribati		x	x
Maldivas			x
Mongolia ¹	x		x
Myanmar		x	x
Nepal	x	x	x
Pakistán			x
Papua Nueva Guinea	x		
República Árabe Siria	x		
República Democrática Popular Lao		x	x
República Popular Democrática de Corea	x		
Sri Lanka			x
Tayikistán	x		
Timor-Leste		x	x
Tuvalu		x	x
Uzbekistán	x		
Vanuatu		x	x
Yemen	x	x	x
Cercano Oriente			
Egipto			x
Jordania			x
Marruecos			x
Túnez			x

Las notas hacen referencia al estado de la fase de transición, es decir, el país se sigue incluyendo en la lista como PBIDA por uno de los motivos siguientes; si la situación indicada persiste más de tres años, el país sería eliminado de la lista:

1. Supera el umbral de ingresos del Banco Mundial durante el primer año.
2. Supera el umbral de ingresos del Banco Mundial por segundo año consecutivo.
3. Supera el umbral de ingresos del Banco Mundial por tercer año consecutivo.
4. Exportación neta durante el primer año.

Anexo 5

Clasificación de las economías del Banco Mundial en 2015⁹**Economías de ingresos bajos (iguales o inferiores a 1 045 USD)**

31

Afganistán	Guinea-Bissau	República Democrática del Congo
Benin	Haití	República Popular Democrática de Corea
Burkina Faso	Liberia	República Unida de Tanzania
Burundi	Madagascar	Rwanda
Camboya	Malawi	Sierra Leona
Chad	Malí	Somalia
Comoras	Mozambique	Sudán del Sur
Eritrea	Nepal	Togo
Etiopía	Níger	Uganda
Gambia	República Centroafricana	Zimbawe
Guinea		

Economías de ingresos medianos bajos (entre 1 046 y 4 125 USD)

49

Armenia	India	República Democrática Popular Lao
Bangladesh	Indonesia	República de Moldova
Bhután	Islas Salomón	Samoa
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Kenya	Santo Tomé y Príncipe
Cabo Verde	Kiribati	Senegal
Camerún	Kirguistán	Sri Lanka
Congo	Lesotho	Sudán
Côte d'Ivoire	Marruecos	Swazilandia
Djibouti	Mauritania	Tayikistán
Egipto	Micronesia (Estados Federados de)	Timor-Leste
El Salvador	Myanmar	Ucrania
Filipinas	Nicaragua	Uzbekistán
Georgia	Nigeria	Vanuatu
Ghana	Pakistán	Viet Nam
Guatemala	Papua Nueva Guinea	Yemen
Guyana	República Árabe Siria	Zambia
Honduras		

⁹ <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>.

Economías de ingresos medianos altos (entre 4 126 y 12 735 USD)

53

Albania	Granada	Panamá
Angola	Irán (República Islámica del)	Paraguay
Argelia	Iraq	Perú
Azerbaiyán	Islas Marshall	República Dominicana
Belarús	Jamaica	Rumania
Belice	Jordania	Samoa Americana
Bosnia y Herzegovina	Kazajstán	Santa Lucía
Botswana	Líbano	San Vicente y las Granadinas
Brasil	Libia	Serbia
Bulgaria	Macedonia (ex República Yugoslava de)	Sudáfrica
China	Malasia	Suriname
Colombia	Maldivas	Tailandia
Costa Rica	Mauricio	Tonga
Cuba	México	Túnez
Dominica	Mongolia	Turquía
Ecuador	Montenegro	Turkmenistán
Fiji	Namibia	Tuvalu
Gabón	Palau	

Economías de ingresos altos (iguales o superiores a 12 736 USD)

80

Alemania	Estonia	Mónaco
Andorra	Federación de Rusia	Noruega
Antigua y Barbuda	Finlandia	Nueva Caledonia
Arabia Saudita	Francia	Nueva Zelandia
Argentina	Grecia	Omán
Aruba	Groenlandia	Países Bajos
Australia	Guam	Polinesia Francesa
Austria	Guinea Ecuatorial	Polonia
Bahamas	Hungría	Portugal
Bahrein	Irlanda	Provincia china de Taiwan
Barbados	Israel	Puerto Rico
Bélgica	Isla de Man	Qatar
Bermudas	Islandia	Reino Unido
Brunei Darussalam	Islas Caimán	República Checa
Canadá	Islas Feroe	República de Corea
Chile	Islas Marianas septentrionales	Saint Kitts y Nevis
China, RAE de Hong Kong	Islas Normandas	Saint-Martin (parte francesa)
China, RAE de Macao	Islas Turcas y Caicos	San Marino
Chipre	Islas Vírgenes (EE.UU.)	Seychelles
Croacia	Italia	Singapur
Curaçao	Japón	Sint Maarten (parte de los Países Bajos)
Dinamarca	Kuwait	Suecia
Emiratos Árabes Unidos	Letonia	Suiza
Eslovaquia	Liechtenstein	Trinidad y Tabago
Eslovenia	Lituania	Uruguay
España	Luxemburgo	Venezuela (República Bolivariana de)
Estados Unidos	Malta	

Anexo 6

Clasificación de los países por nivel de ingresos

	Ejecución en 2012	Proyecciones relativas a la ejecución en 2013	Proyecciones relativas a la en 2014	PO2012	PO2013	PO2014	2012 D	2013 D	2014 D	Nivel de ingresos	PBIDA
Somalia		65 058 505	72 439 004	178 500	240 200	143 789	0,00	270,85	503,79	L	x
Afganistán	25 858 619	30 825 640	28 106 659	1 171 139	1 429 578	1 214 507	22,08	21,56	23,14	L	x
Madagascar	584 022	1 430 372	25 412 392	610 270	604 773	760 585	0,96	2,37	33,41	L	x
Zimbabwe	328 808	14 817 976	23 438 096	230 618	234 996	229 263	1,43	63,06	102,23	L	x
República Centroafricana	357 425	1 392 987	17 826 280	604 333	671 511	467 045	0,59	2,07	38,17	L	x
Bangladesh*	21 977 493	26 274 166	16 086 302	985 266	1 188 040	1 231 438	22,31	22,12	13,06	L	x
República Democrática del Congo	2 398 992	9 811 419	14 313 294	982 680	982 423	1 048 629	2,44	9,99	13,65	L	x
Etiopía*	6 416 619	14 612 149	10 692 900	303 518	281 076	273 945	21,14	51,99	39,03	L	x
Burkina Faso	2 187 903	7 413 974	9 595 655	840 850	816 113	845 643	2,60	9,08	11,35	L	x
Uganda	1 187 473	10 336 276	8 894 381	838 118	836 793	920 320	1,42	12,35	9,66	L	x
Mali**	2 250 468	5 988 770	7 983 303	785 987	733 228	944 793	2,86	8,17	8,45	L	x
Níger	2 461 937	8 243 552	7 980 413	771 598	779 796	659 741	3,19	10,57	12,10	L	x
Chad	1 393 165	2 411 630	7 496 126	699 111	703 146	400 950	1,99	3,43	18,70	L	x
Mozambique*	4 834 466	5 378 820	6 268 775	1 213 144	1 311 272	1 053 230	3,99	4,10	5,95	L	x
Kenya	7 079 727	6 061 899	5 502 734	907 153	843 335	1 036 741	7,80	7,19	5,31	L	x
Haití	1 279 507	5 788 585	5 352 478	656 605	695 545	831 304	1,95	8,32	6,44	L	x
Camboya*	2 007 775	6 637 925	4 191 937	739 912	866 564	785 661	2,71	7,66	5,34	L	x
Nepal*	1 744 153	1 935 666	4 028 275	399 952	649 874	691 525	4,36	2,98	5,83	L	x
Malawi*	3 511 948	3 970 024	3 339 691	612 408	650 356	894 081	5,73	6,10	3,74	L	x
Burundi	1 205 207	5 491 171	2 836 323	468 207	663 465	873 711	2,57	8,28	3,25	L	x
Gambia*	1 423 061	1 196 647	2 796 241	602 345	567 499	575 053	2,36	2,11	4,86	L	x
Myanmar**	2 432 028	2 196 344	2 782 747	633 176	637 176	655 204	3,84	3,45	4,25	L	

República Popular Democrática de Corea	3 690 565	3 902 369	2 772 889	75 794	103 192	383 135	48,69	37,82	7,24	L	x
Liberia	2 856 804	3 458 540	2 682 291	657 857	682 760	615 915	4,34	5,07	4,35	L	x
Sierra Leona	7 031 136	3 444 059	2 503 566	751 451	721 154	699 453	9,36	4,78	3,58	L	x
Tayikistán			1 582 352	184 031	288 301	359 474	0,00		4,40	L	x
Guinea	1 634 391	1 262 121	1 393 602	669 158	830 831	840 394	2,44	1,52	1,66	L	x
Guinea-Bissau	357 360	618 390	1 134 649	568 208	592 567	640 601	0,63	1,04	1,77	L	x
República Unida de Tanzania	2 893 735	3 851 150	1 121 573	784 258	743 210	846 065	3,69	5,18	1,33	L	x
Rwanda	696 170	497 946	1 021 989	682 927	827 647	809 153	1,02	0,60	1,26	L	x
Benin*	349 729	647 026	987 796	630 647	690 938	555 095	0,55	0,94	1,78	L	x
Eritrea	319 895	455 412	766 864	648 458	533 007	362 727	0,49	0,85	2,11	L	x
Togo*	469 227	442 139	738 414	595 628	590 650	573 364	0,79	0,75	1,29	L	x
Comoras	6 262	11 182	302 679	21 600	16 000	6 075	0,29	0,70	49,82	L	x
Sudán del Sur		13 072 585	40 209 354		91 763	591 416		142,46	67,99	MB	x
Filipinas*	975 679	6 691 458	22 252 214	666 108	583 897	841 821	1,46	11,46	26,43	MB	
Pakistán	5 218 919	12 553 025	20 751 067	618 896	770 965	858 562	8,43	16,28	24,17	MB	
Sudán	199 044	3 633 510	16 120 937	729 097	671 684	671 684	0,27	5,41	24,00	MB	x
República Árabe Siria	463 484	28 131	8 081 419	782 379	816 831	816 831	0,59	0,03	9,89	MB	x
Honduras	7 775 915	4 460 764	6 002 797	313 324	446 703	549 487	24,82	9,99	10,92	MB	x
Camerún**	440 593	3 475 733	5 680 208	637 554	790 967	851 402	0,69	4,39	6,67	MB	x
Indonesia*	1 168 980	1 812 784	5 520 432	606 918	716 654	713 830	1,93	2,53	7,73	MB	
Yemen	2 743	2 485 831	4 328 839	819 562	767 872	767 872	0,00	3,24	5,64	MB	x
Sri Lanka	3 783 350	6 372 641	4 216 909	608 120	698 755	691 316	6,22	9,12	6,10	MB	
Congo	1 546 255	896 644	4 007 592	597 972	680 628	644 821	2,59	1,32	6,22	MB	
Zambia	1 068 259	1 702 390	2 696 661	473 325	728 116	789 006	2,26	2,34	3,42	MB	
Bolivia (Estado Plurinacional de)*	2 285 692	2 179 534	2 346 093	589 459	705 576	851 794	3,88	3,09	2,75	MB	
Senegal*	6 533 501	5 032 334	2 345 301	991 383	800 750	994 947	6,59	6,28	2,36	MB	x

Nigeria*	1 491 310	2 346 099	2 272 441	10 620	951 347	880 449	140,42	2,47	2,58	MB	x
Mauritania*	1 752 445	2 253 074	2 068 069	676 149	638 953	638 953	2,59	3,53	3,24	MB	x
Egipto***	319 165	1 197 965	1 949 095	245 931	253 208	253 208	1,30	4,73	7,70	MB	
Viet Nam**	4 194 325	2 082 024	1 934 607	764 336	888 909	861 667	5,49	2,34	2,25	MB	
Djibouti**	471 375	1 867 982	1 887 253	554 637	457 329	645 391	0,85	4,08	2,92	MB	x
Kirguistán**	47 704	1 874 937	1 746 662	236 594	281 020	454 686	0,20	6,67	3,84	MB	x
Timor-Leste	61 768	7 045	1 741 894	31 862	94 704	144 544	1,94	0,07	12,05	MB	
Guatemala	2 810 026	1 353 734	1 622 159	198 612	213 892	168 612	14,15	6,33	9,62	MB	
Papua Nueva Guinea	65 925	39 302	1 485 152	5 840	40 840	226 240	11,29	0,96	6,56	MB	x
Nicaragua**	3 985 278	3 174 336	1 405 315	563 123	479 024	574 246	7,08	6,63	2,45	MB	x
Mongolia		1 644 185	1 374 448	61 657	146 094	340 555	0,00	11,25	4,04	MB	x
Côte d'Ivoire	2 536 026	1 923 323	1 113 484	710 888	531 218	737 782	3,57	3,62	1,51	MB	x
Paraguay	638 418	899 091	1 102 922	35 130	37 780	211 275	18,17	23,80	5,22	MB	
El Salvador	3 779 329	1 790 394	995 968	539 268	541 598	625 385	7,01	3,31	1,59	MB	
India	1 572 558	720 787	964 152	905 402	997 628	802 721	1,74	0,72	1,20	MB	x
República Democrática Popular Lao*	986 774	1 316 272	885 073	507 957	559 426	605 123	1,94	2,35	1,46	MB	
Georgia**		12 798	865 567	161 012	183 811	193 315	0	0,07	4,48	MB	
Swazilandia	4 111 979	7 617 849	860 942	207 258	155 212	159 345	19,84	49,08	5,40	MB	
Cabo Verde	1 056 912	1 743 232	840 495	558 246	471 488	397 205	1,89	3,70	2,12	MB	
Lesotho	1 230 412	4 306 421	639 883	573 405	480 378	601 073	2,15	8,96	1,06	MB	x
Marruecos*	228 608	219 429	623 814	677 377	946 044	946 044	0,34	0,23	0,66	MB	
Ghana**	677 500	368 646	469 602	136 460	225 129	228 073	4,96	1,64	2,06	MB	x
Vanuatu	61 435	268 869	466 513	8 990	12 990	59 867	6,83	20,70	7,79	MB	
República de Moldova	1 644 185	1 374 448	325 647	13 476	43 594	60 660	122,01	31,53	5,37	MB	
Samoa**	54 119	14 808	211 637	204 425	184 652	138 590	0,26	0,08	1,53	MB	
Kiribati*	20 140	137 626	177 756	9 640	9 640	9 640	2,09	14,28	18,44	MB	
Bhután	210 598	137 831	108 367	242 148	263 600	253 848	0,87	0,52	0,43	MB	x
Islas Salomón*	175 212	112 317	95 566	5 440	9 440	5 440	32,21	11,90	17,57	MB	x

Santo Tomé y Príncipe**	6 073	82 794	88 823	42 700	39 500	15 873	0,14	2,10	5,60	MB	
Guyana**	78 851	152 770	79 432	238 289	226 970	248 871	0,33	0,67	0,32	MB	
Micronesia (Estados Federados de)	84 793	145 418	73 411	10 540	10 540	10 540	8,04	13,80	6,96	MB	
Uzbekistán*			33 235	4 708	11 600	53 091	0,00		0,63	MB	x
Iraq		1 718 377	11 422 370	222 225	219 139	219 139	0,00	7,84	52,12	MA	
Colombia	3 548 286	5 320 233	10 814 822	561 033	635 163	663 588	6,32	8,38	16,30	MA	
Brasil**	5 892 036	8 678 758	10 611 811	918 269	929 961	939 274	6,42	9,33	11,30	MA	
México*	6 286 222	6 370 995	9 059 078	748 890	758 587	800 716	8,39	8,40	11,31	MA	
Líbano***	1 245 676	2 390 104	4 559 999	697 156	719 390	719 390	1,79	3,32	6,34	MA	
Angola**	3 864 650	3 473 772	3 579 476	843 073	767 055	879 068	4,58	4,53	4,07	MA	
Argentina***	936 524	2 908 756	3 309 552	118 065	122 380	172 048	7,93	23,77	19,24	MA	
Sudáfrica***	1 672 908	1 536 882	1 497 566	562 332	496 157	718 729	2,97	3,10	2,08	MA	
Libia	59 951	61 191	1 184 877	6 540	2 340	2 340	9,17	26,15	506,36	MA	
Panamá*	817 798	1 053 608	1 128 019	18 540	9 950	7 800	44,11	105,89	144,62	MA	
Ecuador	1 218 941	1 491 063	983 012	380 138	424 616	543 607	3,21	3,51	1,81	MA	
Perú**	750 455	214 595	769 777	819 152	884 691	814 336	0,92	0,24	0,95	MA	
China**	2 537 922	964 960	672 490	1 113 117	1 101 496	1 093 096	2,28	0,88	0,62	MA	
Namibia	355 325	1 131 728	671 796	574 234	577 539	581 281	0,62	1,96	1,16	MA	
Turquía***	144 415	106 425	470 731	256 626	273 088	364 569	0,56	0,39	1,29	MA	
Botswana	46 450	6 011	458 757	121 196	108 101	111 257	0,38	0,06	4,12	MA	
Santa Lucía	3 906	93 038	363 796	23 972	22 652	20 100	0,16	4,11	18,10	MA	
San Vicente y las Granadinas**		100 495	353 172	21 922	21 370	5 800	0,00	4,70	60,89	MA	
Tonga	269 143	308 146	326 292	9 520	13 520	36 089	28,27	22,79	9,04	MA	
Tailandia**			316 416	63 216	171 351	170 842	0,00		1,85	MA	
Azerbaiyán**			244 126	176 579	235 938	167 823	0,00		1,45	MA	
Túnez***	486 661	1 091 145	236 447	163 618	164 348	164 348	2,97	6,64	1,44	MA	
Costa Rica*	687 908	432 975	227 485	443 361	444 240	352 556	1,55	0,97	0,65	MA	

Seychelles	73 160	47 981	227 399	22 700	27 800	6 675	3,22	1,73	34,07	MA	
Venezuela (República Bolivariana de)**	199 809	71 922	197 340	417 930	514 983	564 584	0,48	0,14	0,35	MA	
Gabón**	30 281	121 169	191 530	36 350	39 600	94 901	0,83	3,06	2,02	MA	
Suriname*	198 125	327 679	190 214	15 440	16 740	8 300	12,83	19,57	22,92	MA	
República Dominicana**	1 164 004	1 286 228	171 269	407 706	559 746	589 648	2,86	2,30	0,29	MA	
Fiji*	15 429	79 803	166 380	10 280	14 280	10 280	1,50	5,59	16,18	MA	
Cuba**	1 230 351	928 664	141 201	466 404	441 450	549 647	2,64	2,10	0,26	MA	
Jamaica	313 084	380 721	136 131	631 388	634 674	658 324	0,50	0,60	0,21	MA	
Mauricio*	69 069	144 747	132 339	18 750	16 600	6 475	3,68	8,72	20,44	MA	
Jordania*	173 945	47 546	131 699	31 240	140 220	140 220	5,57	0,34	0,94	MA	
Palau	22 634	140 590	113 868	7 290	7 290	7 290	3,10	19,29	15,62	MA	
Belice	124 720	285 872	90 581	24 394	20 140	15 000	5,11		6,04	MA	
Belarús			88 448	4 347	20 140	5 681	0,00		15,57	MA	
Islas Marshall	64 589	157 233	84 203	12 880	12 880	12 880	5,01	12,21	6,54	MA	
Maldivas*	46 575	35 464	78 419	6 740	16 740	6 740	6,91	2,12	11,63	MA	
Tuvalu	136 464	95 313	75 142	2 560	1 940	1 940	53,31	49,13	38,73	MA	
Irán (República Islámica del)*	137 183	177 740	56 790	737 937	630 869	630 869	0,19	0,28	0,09	MA	
Dominica	6 256	113 652	53 777	20 302	20 156	12 100	0,31	5,64	4,44	MA	
Granada	174 781	96 312	35 373	18 182	21 731	5 800	9,61	4,43	6,10	MA	
Omán**	3 649	727 944	757 845	12 266	22 507	22 507	0,30	32,34	33,67	A	
Guinea Ecuatorial	171 146	350 348	470 481	174 103	114 862	369 635	0,98	3,05	1,27	A	
Chile**	532 224	377 023	363 858	127 344	105 136	143 836	4,18	3,59	2,53	A	
Uruguay**	930 353	556 743	343 411	752 133	652 004	642 149	1,24	0,85	0,53	A	
Argelia*	220 819	184 943	262 189	13 740	19 174	19 174	16,07	9,65	13,67	A	
Bahamas	47 408	235 326	253 619	22 525	21 215	11 200	2,10	11,09	22,64	A	
Barbados***	102 266	104 347	106 850	260 280	261 466	301 102	0,39	0,40	0,35	A	
Saint Kitts y Nevis	24 553	95 612	78 932	24 440	24 440	13 200	1,00	3,91	5,98	A	

Trinidad y Tabago	77 907	152 316	58 952	600 896	585 727	546 698	0,13	0,26	0,11	A	
Antigua y Barbuda	36 264	165 703	30 567	19 523	18 424	22 400	1,86	8,99	1,36	A	
Islas Cook	99 221	95 690	188 550	13 390	13 390	13 390	7,41	7,15	14,08		
Niue	60 725	111 250	87 053	10 203	10 620	10 620	5,95	10,48	8,20		
Nauru	23 370	8 042	5 263	4 240	4 240	4 240	5,51	1,90	1,24		

***Países que han alcanzado la meta 1.c del ODM 1, basándose en el SOFI de 2015.**

****Países que han alcanzado la meta de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1996, basándose en el SOFI de 2015.**

*****Países que deberían reconocerse por haber alcanzado la meta 1.c del ODM sobre la base del SOFI de 2015.**

Anexo 7

Comparación de las oficinas en los países en función del número y la proporción de personas subalimentadas y la prevalencia del retraso del crecimiento

País	Proyecciones relativas a la ejecución en 2014	PO2014	Ejecución / Asignación	Número de personas subnutridas (millones)	Proporción de personas subnutridas	Prevalencia del retraso del crecimiento infantil (%) SOFA de 2013
Haití	5 352 478	831 304	6,44	5,30	51,80	29,7
Zambia	2 696 661	789 006	3,42	7,00	48,30	45,8
República Centroafricana	17 826 280	467 045	38,17	1,70	37,60	40,7
República Popular Democrática de Corea	2 772 889	383 135	7,24	9,30	37,50	32,4
Namibia	671 796	581 281	1,16	0,80	37,20	29,6
Etiopía	10 692 900	273 945	39,03	32,90	35,00	44,2
Chad	7 496 126	400 950	18,70	4,50	34,80	38,8
República Unida de Tanzania	985 264	846 065	1,16	17,00	34,60	42,5
Rwanda	1 021 989	809 153	1,26	4,00	33,80	44,3
Tayikistán	1 582 352	359 474	4,40	2,70	32,30	39,2
Zimbabwe	23 438 096	229 263	102,23	4,50	31,80	32,3
Congo	4 007 592	644 821	6,22	1,40	31,50	31,2
Madagascar	25 412 392	760 585	33,41	7,00	30,50	49,2
Liberia	1 658 448	615 915	2,69	1,30	29,60	39,4
Timor-Leste	1 741 894	144 544	12,05	0,30	28,80	57,7
Mozambique	6 268 775	1 053 230	5,95	7,20	27,90	43,7
Botswana	458 757	111 257	4,12	0,50	26,60	31,4

Swazilandia	860 942	159 345	5,40	0,30	26,10	30,9
Uganda	8 894 381	920 320	9,66	9,70	25,70	38,7
Yemen	4 328 839	767 872	5,64	6,30	25,70	57,7
Sierra Leona	2 503 566	699 453	3,58	1,60	25,50	37,4
Afganistán	28 106 659	1 214 507	23,14	7,50	24,70	59,3
Sri Lanka	3 772 244	691 316	5,46	5,20	24,60	19,2
Kenya	5 502 734	1 036 741	5,31	10,80	24,30	35,2
Iraq	11 422 370	219 139	52,12	7,90	23,50	27,5
Mongolia	838 499	340 555	2,46	0,60	22,40	27,5
República Democrática Popular Lao	885 073	605 123	1,46	1,50	21,80	47,6
Malawi	3 339 691	894 081	3,74	3,60	21,80	47,8
Pakistán	20 751 067	858 562	24,17	39,60	21,70	43,0
Burkina Faso	9 595 655	845 643	11,35	3,50	20,70	35,1
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2 346 093	851 794	2,75	2,10	19,50	27,2
Djibouti	1 887 253	645 391	2,92	0,20	18,90	32,6
Guinea	1 393 602	840 394	1,66	2,10	18,10	40,0
Angola	3 579 476	879 068	4,07	3,90	18,00	29,2
Guinea-Bissau	1 134 649	640 601	1,77	0,30	17,70	32,2
Nicaragua	1 405 315	574 246	2,45	1,00	16,80	23,0
Bangladesh	16 086 302	1 231 438	13,06	26,20	16,70	43,2
Myanmar	2 782 747	655 204	4,25	8,90	16,70	35,1

Senegal	2 345 301	994 947	2,36	2,40	16,70	28,7
Camboya	4 070 746	785 661	5,18	2,40	16,10	40,9
Togo	738 414	573 364	1,29	1,00	15,30	29,5
India	964 152	802 721	1,20	190,40	15,20	47,9
Côte d'Ivoire	1 113 484	737 782	1,51	3,00	14,70	39,0
República Dominicana	171 269	589 648	0,29	1,50	14,70	10,1
El Salvador	995 968	625 385	1,59	0,90	13,50	20,6
Nepal	4 028 275	691 525	5,83	3,60	13,00	40,5
Viet Nam	1 934 607	861 667	2,25	11,90	12,90	30,5
Islas Salomón	95 566	5440	17,57	< 0,1	12,50	32,8
Honduras	6 002 797	549 487	10,92	1,00	12,10	29,9
Lesotho	639 883	601 073	1,06	0,20	11,50	39,0
Filipinas	22 252 214	841 821	26,43	11,30	11,50	32,3
Colombia	10 814 822	663 588	16,30	5,50	11,40	12,7
Níger	7 980 413	659741	12,10	2,00	11,30	54,8
Ecuador	983 012	543 607	1,81	1,80	11,20	29,0
Paraguay	1 102 922	211 275	5,22	0,70	11,00	17,5
China	672 490	1 093 096	0,62	150,80	10,60	9,4
Panamá	1 128 019	7 800	144,62	0,40	10,60	19,1
Camerún	1 301 410	851 402	1,53	2,30	10,50	32,5
Guyana	79 432	248 871	0,32	< 0,1	10,00	19,5
Cabo Verde	840 495	397 205	2,12	< 0,1	9,90	21,4
Georgia	1 980 852	193 315	10,25	0,40	9,80	11,3

Benin	987 796	555 095	1,78	1,00	9,70	44,7
Trinidad y Tabago	58 952	546 698	0,11	0,10	9,00	5,3
Indonesia	5 520 432	713 830	7,73	21,60	8,70	35,6
Perú	769 777	814 336	0,95	2,70	8,70	19,5
Suriname	190 214	8 300	22,92	< 0,1	8,40	10,7
Jamaica	136 131	658 324	0,21	0,20	7,90	5,7
Vanuatu	466 513	59 867	7,79	< 0,1	7,20	25,9
Santo Tomé y Príncipe	88 823	15 873	5,60	< 0,1	6,80	31,6
Tailandia	316 416	170 842	1,85	4,60	6,80	15,7
Belice	90 581	15 000	6,04	< 0,1	6,50	22,2
Mauritania	2 068 069	638 953	3,24	0,30	6,50	23,0
Nigeria	2 272 441	880 449	2,58	11,20	6,40	41,0
Maldivas	78 419	6 740	11,63	< 0,1	6,20	20,3
Gambia	2 796 241	575 053	4,86	0,10	6,00	24,4
Kirguistán	1 746 662	454 686	3,84	0,30	6,00	18,1
Costa Rica	227 485	352 556	0,65	0,30	5,90	5,6
Uzbekistán	33 235	53 091	0,63	1,70	5,80	19,6
Armenia	1 884 257	157 450	11,97	0,20	5,70	20,8
San Vicente y las Granadinas	353 172	5 800	60,89	< 0,1	5,70	
Argentina	3 309 552	172 048	19,24	n.s.	< 5	8,2
Azerbaiyán	244 126	167.823	1,45		< 5	26,8
Barbados	106 850	301 102	0,35	n.s.	< 5	

Brasil	10 611 811	939 274	11,30	n.s.	< 5	7,1
Chile	363 858	143 836	2,53	n.s.	< 5	2,0
Cuba	141 201	549 647	0,26	n.s.	< 5	7,0
Egipto	1 949 095	253 208	7,70		< 5	30,7
Fiji	166 380	10 280	16,18	n.s.	< 5	4,3
Gabón	191 530	94 901	2,02		< 5	26,3
Ghana	469 602	228 073	2,06	1,50	< 5	28,6
Irán (República Islámica del)	56 790	630 869	0,09		< 5	7,1
Jordania	131 699	140 220	0,94		< 5	8,3
Kiribati	177 756	9 640	18,44	n.s.	< 5	34,4
Líbano	4 559 999	719 390	6,34		< 5	16,5
Malí	7 983 303	944 793	8,45		< 5	27,8
Mauricio	132 339	6 475	20,44		< 5	13,6
México	9 059 078	800 716	11,31	n.s.	< 5	15,5
Marruecos	623 814	946 044	0,66		< 5	14,9
Samoa	211 637	138 590	1,53	n.s.	< 5	6,4
Sudáfrica	186 987	718 729	0,26		< 5	23,9
Túnez	236 447	164 348	1,44		< 5	9,0
Turquía	470 731	364 569	1,29	n.s.	< 5	12,3
Uruguay	343 411	642 149	0,53	n.s.	< 5	13,9
Venezuela (República Bolivariana de)	197 340	564 584	0,35	n.s.	< 5	13,4

Argelia	262 189	19 .174	13,67		< 5	15,9
Papuúa Nueva Guinea	1 485 152	226 240	6,56			43,9
Saint Kitts y Nevis	78 932	13 200	5,98			
Santa Lucía	363 796	20 100	18,10			
Seychelles	227 399	6 675	34,07			7,7
Somalia	72 439 004	143 789	503,79			42,1
Sudán del Sur	40 209 354	591 416	67,99			
Sudán	16 120 937	671 684	24			37,9
República Árabe Siria	8 081 419	816 831	9,89			27,5
Tonga	326 292	36 089	9,04			2,2
Tuvalu	75 142	1 940	38,73			10,0

Nota: países con sombreado claro del Anexo 2, ejecución superior a 8 millones de USD; países con sombreado oscuro, relación entre ejecución y consignación inferior a 1.

Anexo 8

Ayuda bilateral a los países (OCDE, 2013)

País receptor	Ayuda bilateral a todos los sectores en 2013 (en millones de USD)	Ayuda bilateral a la agricultura (en millones de USD)
Myanmar	7 624	48
Egipto	5 910	83
Afganistán	5.195	240
Viet Nam	4 731	170
India	4 554	214
Etiopía	3.842	270
Turquía	3 606	2
Kenya	3 545	156
Bangladesh	3 409	93
Nigeria	2 663	101
Marruecos	2 623	189
República Democrática del Congo	2 561	64
Indonesia	2 425	84
República Unida de Tanzania	2 141	89
Mozambique	2 425	150
Côte d'Ivoire	2.097	41
República Árabe Siria	2 000	1
Pakistán	1 841	75
Uganda	1 824	160
China	1 716	40
Jordania	1 613	4
Iraq	1 528	68
Sudán del Sur	1 450	61
Malí	1 436	124
Brasil	1 380	30
Sudáfrica	1 175	11
Malawi	1 162	115
Zambia	1 155	72
Haití	1 146	86
Yemen	1 129	26
Burkina Faso	1 102	141
Rwanda	1 085	71
Senegal	1 052	114
Filipinas	1 037	75
Nepal	1 033	45
Serbia	961	10
Colombia	897	92
Somalia	875	22
Camboya	863	70

País receptor	Ayuda bilateral a todos los sectores en 2013 (en millones de USD)	Ayuda bilateral a la agricultura (en millones de USD)
Zimbabwe	836	55
México	798	4
Níger	794	56
Camerún	776	42
Líbano	776	23
Ghana	768	90
Ucrania	764	11
Sudán	737	8
Tailandia	730	8
Bolivia (Estado Plurinacional de)	727	88
Georgia	712	26
Papua Nueva Guinea	701	13
Benin	686	37
Madagascar	666	36
Guinea	659	30
Honduras	658	47
Sri Lanka	558	10
Burundi	556	58
Guatemala	546	29
Liberia	539	38
Sierra Leona	528	29
Nicaragua	520	34
Mongolia	479	11
Perú	469	52
República Democrática Popular Lao	463	28
Chad	454	12
Túnez	420	15
Kirguistán	388	23
República de Moldova	352	38
Angola	339	22
Mauritania	333	6
Uzbekistán	333	32
Albania	326	7
Armenia	323	7
Argelia	313	1
Namibia	305	21
Islas Salomón	291	4
Azerbaiyán	275	22
Cabo Verde	266	1
Timor-Leste	258	21
El Salvador	236	6

País receptor	Ayuda bilateral a todos los sectores en 2013 (en millones de USD)	Ayuda bilateral a la agricultura (en millones de USD)
Ecuador	225	21
República Dominicana	212	5
República Centroafricana	195	1
Malasia	194	1
Lesotho	188	0
Paraguay	186	6
Mauricio	179	0
Congo	177	2
Comoras	175	1
Djibouti	160	1
Tayikistán	151	13
Micronesia	145	0
Montenegro	141	1
Libia	140	0
Bhután	138	4
Kazajstán	137	0
Jamaica	131	30
Irán (República Islámica del)	127	1
Botswana	127	2
Swazilandia	125	21
Gambia	123	10
Guyana	118	33
Guinea-Bissau	105	3
Belarús	103	2
Cuba	102	9
Islas Marshall	97	
Vanuatu	94	4
Chile	93	1
Gabón	88	3
Togo	86	7
Tonga	83	1
Eritrea	82	8
Argentina	82	2
República Popular Democrática de Corea	78	2
Costa Rica	75	3
Fiji	68	2
Samoa	67	1
Kiribati	65	0
Santo Tomé y Príncipe	53	6
Belice	49	7

País receptor	Ayuda bilateral a todos los sectores en 2013 (en millones de USD)	Ayuda bilateral a la agricultura (en millones de USD)
Venezuela (República Bolivariana de)	39	0
Panamá	37	1
Palau	35	
Maldivas	32	0
Seychelles	30	
Nauru	29	
Uruguay	28	0
Tuvalu	27	
Turkmenistán	24	0
Dominica	24	1
Suriname	21	
Islas Cook	19	0
Niue	18	
Saint Kitts y Nevis	15	0
Granada	14	0
Guinea Ecuatorial	10	0
Anguila	8	0
Santa Lucía	3	0
Antigua y Barbuda	2	
San Vicente y las Granadinas	1	0
Trinidad y Tabago		
Aruba		
Bahamas		
Bahrein		
Barbados		
Bermudas		
Brunei Darussalam		
Croacia		
Chipre		
Gibraltar		
Israel		
República de Corea		
Kuwait		
Omán		
Qatar		
Arabia Saudita		
Singapur		
Eslovenia		

Anexo 9

Vuelos directos desde una selección de ciudades seleccionadas

Accra (Ghana) (ACC)**24 ciudades con vuelos directos; 13 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África**

Abiyán (Côte d'Ivoire)	Johannesburgo (Sudáfrica)
Abuja (Nigeria)	Kumasi (Ghana)
Addis Abeba (Etiopía)	Lagos (Nigeria)
Amsterdam (Países Bajos)	Lisboa (Portugal)
Beirut (Líbano)	Lomé (Togo)
Casablanca (Marruecos)	Londres (Reino Unido)
Cotonú (Benin)	Madrid (España)
Dakar (Senegal)	Monrovia (Liberia)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Nairobi (Kenya)
El Cairo (Egipto)	Nueva York (Estados Unidos de América)
Estambul (Turquía)	Santo Tomé (Santo Tomé y Príncipe)
Frankfurt (Alemania)	Uagadugú (Burkina Faso)

Addis Abeba (Etiopía) (ADD)**58 ciudades con vuelos directos; 33 ciudades de 27 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África**

Abuja (Nigeria)	Kuwait (Kuwait)
Accra (Ghana)	Lagos (Nigeria)
Bahrein	Libreville (Gabón)
Bamako (Malí)	Lilongwe (Malawi)
Bangkok (Tailandia)	Lomé (Togo)
Beijing (China)	Londres (Reino Unido)
Beirut (Líbano)	Luanda (Angola)
China (RAE de Hong Kong)	Lubumbashi (República Democrática del Congo)
Cotonú (Benin)	Lusaka (Zambia)
Dammam (Arabia Saudita)	Mahé (Seychelles)
Dar es Salaam (República Unida de Tanzania)	Malabo (Guinea Ecuatorial)
Djibouti (Djibouti)	Maputo (Mozambique)
Doha (Qatar)	Mascate (Omán)
Douala (Camerún)	Mombasa (Kenya)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Mumbai (India)
El Cairo (Egipto)	Nairobi (Kenya)
Entebbe (Uganda)	Niamey (Níger)
Enugu (Nigeria)	Nueva Delhi (India)
Estambul (Turquía)	París (Francia)
Frankfurt (Alemania)	Pointe-Noire (Congo)
Guangzhou (China)	Riad (Arabia Saudita)
Harare (Zimbabwe)	Roma (Italia)
Hargeisa (Somalia)	São Paulo (Brasil)
Jartum (Sudán)	Shanghái (China)
Jeddah (Arabia Saudita)	Tel Aviv (Israel)
Johannesburgo (Sudáfrica)	Viena (Austria)
Kano (Nigeria)	Yamena (Chad)
Kigali (Rwanda)	Yuba (Sudán del Sur)
Kilimanjaro (República Unida de Tanzania)	
Kinshasa (República Democrática del Congo)	

Nairobi (Kenya) (NBO)

50 ciudades con vuelos directos; 35 ciudades de 26 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África

Abiyán (Côte d'Ivoire)	Kigali (Rwanda)
Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)	Kilimanjaro (República Unida de Tanzania)
Abuja (Nigeria)	Kinshasa (República Democrática del Congo)
Accra (Ghana)	Lagos (Nigeria)
Addis Abeba (Etiopía)	Lilongwe (Malawi)
Amsterdam (Países Bajos)	Livingstone (Zambia)
Antananarivo (Madagascar)	Londres (Reino Unido)
Bamako (Malí)	Luanda (Angola)
Bangkok (Tailandia)	Lubumbashi (República Democrática del Congo)
Brazzaville (Congo)	Lusaka (Zambia)
Bruselas (Bélgica)	Mahé (Seychelles)
Buyumbura (Burundi)	Mamoudzou (Mayotte)
Dar es Salaam (República Unida de Tanzania)	Maputo (Mozambique)
Doha (Qatar)	Mauricio
Douala (Camerún)	Mogadiscio (Somalia)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Mumbai (India)
El Cairo (Egipto)	Nampula (Mozambique)
Entebbe (Uganda)	Ndola (Zambia)
Estambul (Turquía)	París (Francia)
Gaborone (Botswana)	Pemba (Mozambique)
Galkayo (Somalia)	Sharjah (Emiratos Árabes Unidos)
Hanói (Viet Nam)	Yaundé (Camerún)
Harare (Zimbabwe)	Yuba (Sudán del Sur)
Jartum (Sudán)	Zanzíbar (República Unida de Tanzania)
Jeddah (Arabia Saudita)	
Johannesburgo (Sudáfrica)	

Johannesburgo (Sudáfrica) (JNB)

62 ciudades con vuelos directos; 40 ciudades de 26 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África

Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)	Frankfurt (Alemania)
Accra (Ghana)	Gaborone (Botswana)
Addis Abeba (Etiopía)	Harare (Zimbabwe)
Amsterdam (Países Bajos)	Inhambane (Mozambique)
Antananarivo (Madagascar)	Jeddah (Arabia Saudita)
Atlanta (Estados Unidos de América)	Kasane (Botswana)
Beira (Mozambique)	Kigali (Rwanda)
Blantyre (Malawi)	Kinshasa (República Democrática del Congo)
Brazzaville (Congo)	Lagos (Nigeria)
Bulawayo (Zimbabwe)	Libreville (Gabón)
Cataratas Victoria (Zimbabwe)	Lilongwe (Malawi)
China (RAEI de Hong Kong)	Livingstone (Zambia)
Dakar (Senegal)	Londres (Reino Unido)
Dar es Salaam (República Unida de Tanzania)	Luanda (Angola)
Doha (Qatar)	Lubumbashi (República Democrática del Congo)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Lusaka (Zambia)
El Cairo (Egipto)	Mahé (Seychelles)
Entebbe (Uganda)	Maputo (Mozambique)
Estambul (Turquía)	Maseru (Lesotho)
Francistown (Botswana)	

Maun (Botswana)	Saint-Denis (Reunión)
Mauricio	São Paulo (Brasil)
Medina (Arabia Saudita)	Sídney (Australia)
Múnich (Alemania)	Singapur (Singapur)
Nairobi (Kenya)	Tel Aviv (Israel)
Nampula (Mozambique)	Tete (Mozambique)
Ndola (Zambia)	Vilanculos (Mozambique)
Nueva York (Estados Unidos de América)	Walvis Bay (Namibia)
París (Francia)	Windhoek (Namibia)
Pemba (Mozambique)	Zanzíbar (República Unida de Tanzania)
Perth (Australia)	Zúrich (Suiza)
Pointe-Noire (Congo)	

Dakar (Senegal) (DKR)

25 ciudades con vuelos directos; 10 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África

Abiyán (Côte d'Ivoire)	Lisboa (Portugal)
Accra (Ghana)	Madrid (España)
Argel (Argelia)	Milán (Italia)
Bamako (Malí)	Nuakchot (Mauritania)
Banjul (Gambia)	Nueva York (Estados Unidos de América)
Barcelona (España)	París (Francia)
Bissau (Guinea-Bissau)	Praia (Cabo Verde)
Bruselas (Bélgica)	Tenerife (España)
Casablanca (Marruecos)	Túnez (Túnez)
Conakry (Guinea)	Uagadugú (Burkina Faso)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Washington, D.C. (Estados Unidos de América)
Estambul (Turquía)	
Gran Canaria (España)	
Johannesburgo (Sudáfrica)	

Harare (Zimbabwe) (HRE)

Nueve ciudades con vuelos directos; nueve países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África

Addis Abeba (Etiopía)	Lilongwe (Malawi)
Dar es Salaam (República Unida de Tanzania)	Lusaka (Zambia)
Durban (Sudáfrica)	Nairobi (Kenya)
Gaborone (Botswana)	Windhoek (Namibia)
Johannesburgo (Sudáfrica)	

Libreville (Gabón) (LBV)

17 ciudades con vuelos directos; 14 ciudades de 12 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África y seis países bajo jurisdicción de la Oficina Subregional para el África Central

Abiyán (Côte d'Ivoire)	Estambul (Turquía)
Addis Abeba (Etiopía)	Johannesburgo (Sudáfrica)
Brazzaville (Congo)	Kigali (Rwanda)
Casablanca (Marruecos)	Kinshasa (República Democrática del Congo)
Cotonú (Benin)	Lagos (Nigeria)
Douala (Camerún)	Lomé (Togo)

Malabo (Guinea Ecuatorial)
París (Francia)
Pointe-Noire (Congo)

Santo Tomé (Santo Tomé y Príncipe)
Yaundé (Camerún)

Abiyán (Côte d'Ivoire) (ABJ)

20 ciudades con vuelos directos; 16 ciudades de 15 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para África

Accra (Ghana)
Bamako (Malí)
Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)
Brazzaville (Congo)
Bruselas (Bélgica)
Casablanca (Marruecos)
Conakry (Guinea)
Cotonú (Benin)
Dakar (Senegal)
Douala (Camerún)

Estambul (Turquía)
Freetown (Sierra Leona)
Lagos (Nigeria)
Libreville (Gabón)
Lomé (Togo)
Monrovia (Liberia)
Nairobi (Kenya)
Niamey (Níger)
París (Francia)
Ugadugú (Burkina Faso)

Yaundé (Camerún) (NSI)

Seis ciudades con vuelos directos; un país bajo la jurisdicción de la Oficina Subregional para el África Central

Abuja (Nigeria)
Casablanca (Marruecos)
Libreville (Gabón)

Lomé (Togo)
Nairobi (Kenya)
París (Francia)

Santiago de Chile (Chile) (SCL)

25 ciudades con vuelos directos; 15 ciudades de 11 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Asunción (Paraguay)
Atlanta (Estados Unidos de América)
Auckland (Nueva Zelanda)
Bogotá (Colombia)
Buenos Aires (Argentina)
Cancún (México)
Caracas (República Bolivariana de Venezuela)
Ciudad de México (México)
Córdoba (Argentina)
Dallas (Estados Unidos de América)
Guayaquil (Ecuador)
Houston (Estados Unidos de América)
Lima (Perú)

Madrid (España)
Mendoza (Argentina)
Miami (Estados Unidos de América)
Montevideo (Uruguay)
Nueva York (Estados Unidos de América)
Panamá (Panamá)
París (Francia)
Punta Cana (República Dominicana)
Río de Janeiro (Brasil)
São Paulo (Brasil)
Sídney (Australia)
Toronto (Canadá)

Panamá (Panamá) (PTY)**76 ciudades con vuelos directos; 53 ciudades de 23 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe**

Amsterdam (Países Bajos)
Asunción (Paraguay)
Atlanta (Estados Unidos de América)
Barcelona (República Bolivariana de Venezuela)
Barranquilla (Colombia)
Belo Horizonte (Brasil)
Bogotá (Colombia)
Boston (Estados Unidos de América)
Brasilia (Brasil)
Bucaramanga (Colombia)
Buenos Aires (Argentina)
Cali (Colombia)
Cancún (México)
Cantón de Liberia (Costa Rica)
Caracas (República Bolivariana de Venezuela)
Cartagena (Colombia)
Chicago (Estados Unidos de América)
Ciudad de Guatemala (Guatemala)
Ciudad de México (México)
Córdoba (Argentina)
Cúcuta (Colombia)
Curaçao
Dallas (Estados Unidos de América)
Denver (Estados Unidos de América)
Fort Lauderdale (Estados Unidos de América)
Georgetown (Guyana)
Guadalajara (México)
Guayaquil (Ecuador)
Houston (Estados Unidos de América)
Iquitos (Perú)
Kingston (Jamaica)
La Habana (Cuba)
Las Vegas (Estados Unidos de América)
Lima (Perú)
Lisboa (Portugal)
Los Ángeles (Estados Unidos de América)
Madrid (España)
Managua (Nicaragua)
Manaos (Brasil)
Maracaibo (República Bolivariana de Venezuela)
Medellín (Colombia)
Miami (Estados Unidos de América)
Montego Bay (Jamaica)
Monterrey (México)
Montevideo (Uruguay)
Montreal (Canadá)
Nassau (Bahamas)
Nueva York (Estados Unidos de América)
Oranjestad (Aruba)
Orlando (Estados Unidos de América)
París (Francia)
Pereira (Colombia)
Porto Alegre (Brasil)
Puerto España (Trinidad y Tabago)
Puerto Príncipe (Haití)
Punta Cana (República Dominicana)
Quito (Ecuador)
Recife (Brasil)
Río de Janeiro (Brasil)
San Andrés (Colombia)
San José (Costa Rica)
San Juan (Puerto Rico)
San Pedro Sula (Honduras)
San Salvador (El Salvador)
Santa Clara (Cuba)
Santa Cruz de la Sierra (Estado Plurinacional de Bolivia)
Santiago de Chile (Chile)
Santiago de los Caballeros (República Dominicana)
Santo Domingo (República Dominicana)
São Paulo (Brasil)
Sint Maarten (parte de los Países Bajos)
Tampa (Estados Unidos de América)
Tegucigalpa (Honduras)
Toronto (Canadá)
Valencia (República Bolivariana de Venezuela)
Washington, D.C. (Estados Unidos de América)

São Paulo (Brasil) (todos los aeropuertos)
53 ciudades con vuelos directos; 18 ciudades de 14 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)	Johannesburgo (Sudáfrica)
Addis Abeba (Etiopía)	Lima (Perú)
Amsterdam (Países Bajos)	Lisboa (Portugal)
Aracaju (Brasil)	Londres (Reino Unido)
Asunción (Paraguay)	Los Ángeles (Estados Unidos de América)
Atlanta (Estados Unidos de América)	Luanda (Angola)
Barcelona (España)	Madrid (España)
Bogotá (Colombia)	Miami (Estados Unidos de América)
Bridgetown (Barbados)	Milán (Italia)
Buenos Aires (Argentina)	Montevideo (Uruguay)
Cancún (México)	Múnich (Alemania)
Caracas (República Bolivariana de Venezuela)	Nueva York (Estados Unidos de América)
Casablanca (Marruecos)	Oporto (Portugal)
Cascavel (Brasil)	Orlando (Estados Unidos de América)
Caxias do Sul (Brasil)	Panamá (Panamá)
Chicago (Estados Unidos de América)	París (Francia)
Ciudad de México (México)	Punta Cana (República Dominicana)
Ciudad del Este (Paraguay)	Quito (Ecuador)
Cochabamba (Estado Plurinacional de Bolivia)	Roma (Italia)
Córdoba (Argentina)	Rosario (Argentina)
Dallas (Estados Unidos de América)	Santa Cruz de la Sierra (Estado Plurinacional de Bolivia)
Detroit (Estados Unidos de América)	Santiago de Chile (Chile)
Doha (Qatar)	Toronto (Canadá)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	Washington, D.C. (Estados Unidos de América)
Estambul (Turquía)	Zúrich (Suiza)
Fort Lauderdale (Estados Unidos de América)	
Frankfurt (Alemania)	
Houston (Estados Unidos de América)	

Bangkok (Tailandia) (BKK)
115 ciudades con vuelos directos; 62 ciudades de 18 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico

Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)	Chennai (India)
Addis Abeba (Etiopía)	China (RAE de Hong Kong)
Almaty (Kazajstán)	China (RAE de Macao)
Ammán (Jordania)	Chittagong (Bangladesh)
Amsterdam (Países Bajos)	Chongqing (China)
Antananarivo (Madagascar)	Ciudad Ho Chi Minh (Viet Nam)
Auckland (Nueva Zelanda)	Colombo (Sri Lanka)
Bagdogra (India)	Copenhague (Dinamarca)
Bahrein	Dacca (Bangladesh)
Bandar Seri Begawan (Brunei Darussalam)	Denpasar (Indonesia)
Bangalore (India)	Doha (Qatar)
Beijing (China)	Dubai (Emiratos Árabes Unidos)
Brisbane (Australia)	El Cairo (Egipto)
Bruselas (Bélgica)	Estambul (Turquía)
Busan (República de Corea)	Estocolmo (Suecia)
Changsha (China)	Frankfurt (Alemania)
Chengdu (China)	Fukuoka (Japón)

Fuzhou (China)	Nanchang (China)
George Town (Malasia)	Nanning (China)
Guangzhou (China)	Nay Pyi Taw (Myanmar)
Guiyang (China)	Ningbo (China)
Guwahati (India)	Novosibirsk (Federación de Rusia)
Haikou (China)	Nueva Delhi (India)
Hangzhou (China)	Osaka (Japón)
Hanói (Viet Nam)	Oslo (Noruega)
Harbin (China)	París (Francia)
Helsinki (Finlandia)	Paro (Bhután)
Hyderabad (India)	Perth (Australia)
Irkutsk (Federación de Rusia)	Phnom Penh (Camboya)
Islamabad (Pakistán)	Qingdao (China)
Jeddah (Arabia Saudita)	Roma (Italia)
Jinan (China)	Sapporo (Japón)
Kaohsiung (Provincia china de Taiwán)	Savannakhet (República Democrática Popular Lao)
Karachi (Pakistán)	Seúl (República de Corea)
Katmandú (Nepal)	Shanghái (China)
Kiev (Ucrania)	Shantou (China)
Kolkata (India)	Shenzhen (China)
Krasnojarsk (Federación de Rusia)	Sídney (Australia)
Kuala Lumpur (Malasia)	Siem Reap (Camboya)
Kunming (China)	Singapur
Kuwait (Kuwait)	Taipei (Provincia china de Taiwán)
Lahore (Pakistán)	Taoyuan (Provincia china de Taiwán)
Lanzhou (China)	Taskent (Uzbekistán)
Londres (Reino Unido)	Teherán (República Islámica del Irán)
Luang Prabang (República Democrática Popular Lao)	Tel Aviv (Israel)
Madrid (España)	Tianjin (China)
Malé (Maldivas)	Tokio (Japón)
Mandalay (Myanmar)	Viena (Austria)
Manila (Filipinas)	Vientián (República Democrática Popular Lao)
Mascate (Omán)	Wuhan (China)
Melbourne (Australia)	Wuxi (China)
Milán (Italia)	Xiamen (China)
Moscú (Federación de Rusia)	Xi'an (China)
Mumbai (India)	Xining (China)
Múnich (Alemania)	Yakarta (Indonesia)
Nagoya (Japón)	Yangón (Myanmar)
Nairobi (Kenya)	Zhengzhou (China)
	Zúrich (Suiza)

Estambul (Turquía) (todos los aeropuertos)

212 ciudades con vuelos directos; 26 ciudades de 9 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte; 14 ciudades de 9 países bajo la jurisdicción de la Oficina Regional para Europa y Asia Central

Aalborg (Dinamarca)	Almaty (Kazajstán)
Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)	Ammán (Jordania)
Abuja (Nigeria)	Amsterdam (Países Bajos)
Accra (Ghana)	Annaba (Argelia)
Addis Abeba (Etiopía)	Aqaba (Jordania)
Ahvaz (República Islámica del Irán)	Aqtau (Kazajstán)
Alejandro (Egipto)	Argel (Argelia)

Ashgabat (Turkmenistán)
Astana (Kazajstán)
Astracán (Federación de Rusia)
Atenas (Grecia)
Atyrau (Kazajstán)
Bagdad (Iraq)
Bahrein
Bakú (Azerbaiyán)
Bangkok (Tailandia)
Barcelona (España)
Bari (Italia)
Basilea (Suiza)
Basra (Iraq)
Batumi (Georgia)
Bayda (Libia)
Beijing (China)
Beirut (Líbano)
Belgrado (Serbia)
Berlín (Alemania)
Bilbao (España)
Billund (Dinamarca)
Birmingham (Reino Unido)
Bishkek (Kirguistán)
Bolonia (Italia)
Boston (Estados Unidos de América)
Bremen (Alemania)
Bruselas (Bélgica)
Bucarest (Rumania)
Budapest (Hungría)
Burdeos (Francia)
Casablanca (Marruecos)
Catania (Italia)
Chicago (Estados Unidos de América)
China (RAE de Hong Kong)
Chisinau (República de Moldova)
Colonia (Alemania)
Constantina (Argelia)
Constanza (Rumania)
Copenhague (Dinamarca)
Cotonú (Benin)
Dacca (Bangladesh)
Dammam (Arabia Saudita)
Dar es Salaam (República Unida de Tanzania)
Djibouti (Djibouti)
Dnipropetrovsk (Ucrania)
Doha (Qatar)
Dortmund (Alemania)
Douala (Camerún)
Dubai (Emiratos Árabes Unidos)
Dublín (Irlanda)
Dushanbé (Tayikistán)
Düsseldorf (Alemania)
Edimburgo (Reino Unido)
Eindhoven (Países Bajos)
Ekaterimburgo (Federación de Rusia)
El Cairo (Egipto)
Erbil (Iraq)
Ercan (Chipre)
Estocolmo (Suecia)
Frankfurt (Alemania)
Friedrichshafen (Alemania)
Ganja (Azerbaiyán)
Gassim (Arabia Saudita)
Génova (Italia)
Ginebra (Suiza)
Gotemburgo (Suecia)
Guangzhou (China)
Hamburgo (Alemania)
Hanóver (Alemania)
Helsinki (Finlandia)
Houston (Estados Unidos de América)
Hurghada (Egipto)
Isfahán (República Islámica del Irán)
Islamabad (Pakistán)
Járkov (Ucrania)
Jartum (Sudán)
Jeddah (Arabia Saudita)
Jersón (Ucrania)
Johannesburgo (Sudáfrica)
Kabul (Afganistán)
Karachi (Pakistán)
Katmandú (Nepal)
Kazán (Federación de Rusia)
Kermanshah (República Islámica del Irán)
Kiev (Ucrania)
Kigali (Rwanda)
Kilimanjaro (República Unida de Tanzania)
Kinshasa (República Democrática del Congo)
Krasnodar (Federación de Rusia)
Kuala Lumpur (Malasia)
Kuwait (Kuwait)
Lagos (Nigeria)
Lahore (Pakistán)
Leipzig (Alemania)
Lisboa (Portugal)
Liubliana (Eslovenia)
Londres (Reino Unido)
Los Ángeles (Estados Unidos de América)
Luxemburgo
Lviv (Ucrania)
Lyon (Francia)
Madrid (España)
Málaga (España)
Malé (Maldivas)
Malta
Manchester (Reino Unido)
Manila (Filipinas)
Marsella (Francia)

Mascate (Omán)	Sarajevo (Bosnia y Herzegovina)
Mashhad (República Islámica del Irán)	Seúl (República de Corea)
Mazar-i Sharif (Afganistán)	Shanghái (China)
Medina (Arabia Saudita)	Sharjah (Emiratos Árabes Unidos)
Milán (Italia)	Sharm el Sheij (Egipto)
Mineralnye Vody (Federación de Rusia)	Shiraz (República Islámica del Irán)
Minsk (Belarús)	Singapur
Misurata (Libia)	Skopie (ex República Yugoslava de Macedonia)
Montreal (Canadá)	Sochi (Federación de Rusia)
Moscú (Federación de Rusia)	Sofía (Bulgaria)
Mumbai (India)	Stavropol (Federación de Rusia)
Múnich (Alemania)	Stuttgart (Alemania)
Münster (Alemania)	Sulaymaniyah (Iraq)
Nairobi (Kenya)	Tabriz (República Islámica del Irán)
Nakhitchevan (Azerbaiyán)	Taif (Arabia Saudita)
Nápoles (Italia)	Taipei (Provincia china de Taiwán)
Nayaf (Iraq)	Tallin (Estonia)
Niamey (Níger)	Taskent (Uzbekistán)
Niza (Francia)	Tbilisi (Georgia)
Nizhnekamsk (Federación de Rusia)	Teherán (República Islámica del Irán)
Novosibirsk (Federación de Rusia)	Tel Aviv (Israel)
Nuakchot (Mauritania)	Tesalónica (Grecia)
Nueva Delhi (India)	Tirana (Albania)
Nueva York (Estados Unidos de América)	Tlemcen (Argelia)
Núremberg (Alemania)	Tokio (Japón)
Odesa (Ucrania)	Toronto (Canadá)
Oporto (Portugal)	Toulouse (Francia)
Orán (Argelia)	Trípoli (Libia)
Osaka (Japón)	Turín (Italia)
Osh (Kirguistán)	Ufá (Federación de Rusia)
Oslo (Noruega)	Ürümqi (China)
París (Francia)	Valencia (España)
Pisa (Italia)	Varna (Bulgaria)
Podgorica (Montenegro)	Varsovia (Polonia)
Praga (República Checa)	Venecia (Italia)
Riad (Arabia Saudita)	Viena (Austria)
Riga (Letonia)	Vilna (Lituania)
Roma (Italia)	Washington, D.C. (Estados Unidos de América)
Rostov del Don (Federación de Rusia)	Yakarta (Indonesia)
Rotterdam (Países Bajos)	Yamena (Chad)
Saint-Étienne (Francia)	Yanbu (Arabia Saudita)
Salzburgo (Austria)	Yaundé (Camerún)
San Francisco (Estados Unidos de América)	Zagreb (Croacia)
San Petersburgo (Federación de Rusia)	Zúrich (Suiza)
São Paulo (Brasil)	

Budapest (Hungría) (BUD)

68 ciudades con vuelos directos; en el caso de la Oficina Regional para Europa y Asia Central, solo a países de la Unión Europea y a Georgia, Ucrania, Belarús y la Federación de Rusia

Alicante (España)	Barcelona (España)
Amsterdam (Países Bajos)	Bari (Italia)
Atenas (Grecia)	Basilea (Suiza)

Beijing (China)
 Belgrado (Serbia)
 Berlín (Alemania)
 Billund (Dinamarca)
 Bristol (Reino Unido)
 Bruselas (Bélgica)
 Bucarest (Rumania)
 Catania (Italia)
 Colonia (Alemania)
 Copenhague (Dinamarca)
 Doha (Qatar)
 Dortmund (Alemania)
 Dubai (Emiratos Árabes Unidos) (DWC)
 Dubai (Emiratos Árabes Unidos) (DXB)
 Dublín (Irlanda)
 Düsseldorf (Alemania)
 Edimburgo (Reino Unido)
 Eindhoven (Países Bajos)
 El Cairo (Egipto)
 Estambul (Turquía)
 Estocolmo (Suecia)
 Frankfurt (Alemania) (FRA)
 Frankfurt (Alemania) (HHN)
 Ginebra (Suiza)
 Gotemburgo (Suecia)
 Hamburgo (Alemania)
 Helsinki (Finlandia)
 Hurghada (Egipto)
 Kiev (Ucrania)
 Kutaisi (Georgia)
 Lárnaca (Chipre)

Leeds (Reino Unido)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Reino Unido)
 Maastricht (Países Bajos)
 Madrid (España)
 Málaga (España)
 Malmö (Suecia)
 Malta
 Manchester (Reino Unido)
 Milán (Italia)
 Minsk (Belarús)
 Moscú (Federación de Rusia)
 Múnich (Alemania)
 Nápoles (Italia)
 Nottingham (Reino Unido)
 Oslo (Noruega)
 París (Francia)
 Pisa (Italia)
 Praga (República Checa)
 Riga (Letonia)
 Roma (Italia)
 Rotterdam (Países Bajos)
 Stuttgart (Alemania)
 Tampere (Finlandia)
 Târgu Mureş (Rumania)
 Tel Aviv (Israel)
 Tesalónica (Grecia)
 Varsovia (Polonia)
 Venecia (Italia)
 Viena (Austria)
 Zúrich (Suiza)

**21 ciudades con vuelos directos
 Desde Puerto España (Trinidad y Tabago)
 (POS)**

Barbados
 Caracas (República Bolivariana de Venezuela)
 Curaçao
 Fort Lauderdale (Estados Unidos de América)
 Georgetown (Guyana) (GEO)
 Georgetown (Guyana) (OGL)
 Granada
 Houston (Estados Unidos de América)
 Kingston (Jamaica)
 Londres (Reino Unido)
 Miami (Estados Unidos de América)
 Nueva York (Estados Unidos de América)
 Orlando (Estados Unidos de América)
 Panamá (Panamá)
 Paramaribo (Suriname)
 Porlamar (República Bolivariana de Venezuela)

San Vicente (San Vicente y las Granadinas)
 Santa Lucía (Santa Lucía) (SLU)
 Santa Lucía (Santa Lucía) (UVF)
 Tabago (Trinidad y Tabago)
 Toronto (Canadá)

**21 ciudades con vuelos directos
 Desde Barbados (BGI)**

Antigua (Antigua y Barbuda)
 Atlanta (Estados Unidos de América)
 Charlotte (Estados Unidos de América)
 Dominica
 Fort-de-France (Martinica)
 Frankfurt (Alemania)
 Georgetown (Guyana)
 Granada
 Kingston (Jamaica)
 Londres (Reino Unido)
 Manchester (Reino Unido)

Miami (Estados Unidos de América)
Nueva York (Estados Unidos de América)
Puerto España (Trinidad y Tabago)
Saint Kitts (Saint Kitts y Nevis)
San Vicente (San Vicente y las Granadinas)

Santa Lucía (Santa Lucía)
São Paulo (Brasil)
Sint Maarten (parte de los Países Bajos)
Tabago (Trinidad y Tabago)
Toronto (Canadá)

Anexo 10

Ubicación de otros organismos e instituciones en una selección de ciudades

Región	Ciudad	Organización
África	Abiyán	Banco Africano de Desarrollo <i>Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) - Oficina Subregional de África Occidental</i>
	Abuja	Comunidad Económica de los Estados del África Occidental (CEDEAO)
	Addis Abeba	Unión Africana Comisión Económica para África <i>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Oficina Regional para África</i> <i>Organización Internacional del Trabajo (OIT) - Oficina Regional para África de la OIT</i>
	Arusha	Comunidad del África Oriental (CAO)
	Bangui	Comunidad Económica y Monetaria de África Occidental (CEMAC)
	Brazzaville	<i>Organización Mundial de la Salud (OMS) - Oficina Regional para África</i>
	Dakar	<i>ONU-Mujeres - Oficina Regional para África Occidental y Central</i> <i>Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) - Oficina Regional para África Occidental y Central</i> <i>Programa Mundial de Alimentos (PMA) - Oficina Regional</i> <i>Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) - Oficina Regional para África Occidental y Central</i> <i>Organización Internacional del Trabajo (OIT), Equipo para el Trabajo Decente de la OIT para África Occidental y Oficina de la OIT en Senegal, Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d' Ivoire, Guinea, Guinea-Bissau, Malí, Mauritania, Níger y Togo</i> <i>Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - África Occidental y Central</i>
	Djibouti	Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD)
	Gaborone	Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC)
	Johannesburgo	<i>PMA - Oficina Regional</i> <i>OCAH - Oficina Regional para África Meridional</i>
	Midrand (Sudáfrica) Pretoria	Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) <i>PNUMA - Oficina en el país</i> <i>OIT - Equipo para el Trabajo Decente de la OIT para África Oriental y Meridional y la Oficina de la OIT en Sudáfrica, Botswana, lesotho, namibia y Swazilandia</i>
	Libreville	Comunidad Económica del África Central (CEAC)
	Lomé	Banco de Desarrollo de África Occidental (WADB)
Lusaka	Mercado Común para África Oriental y Meridional (COMESA)	

	Nairobi	<p><i>PNUMA – Sede y Oficina Regional para África Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi Oficina Interafricana de Recursos Animales ONU-Mujeres - Oficina Regional para África Oriental y Meridional UNICEF - Oficina Regional para África Oriental y Meridional PMA - Oficina Regional FIDA - África Oriental y Meridional OCAH – OCAH de África Oriental</i></p>
	Niamey	<p><i>Comité Permanente Interestatal para la Lucha contra la Sequía en el Sahel (CILSS)</i></p>
	Uagadugú	<p><i>Unión Económica y Monetaria del África Occidental (UEMAO) Red de Organizaciones de Campesinos y de Productores Agrarios del África Occidental (ROPPA)</i></p>
	Yaundé	<p><i>OIT, Equipo para el Trabajo Decente de la OIT para África Central y Oficina de la OIT en Camerún, Angola y Santo Tomé y Príncipe</i></p>
Asia	Apia	<p><i>Programa Regional del Pacífico para el Medio Ambiente PNUMA - Oficina Subregional del Pacífico</i></p>
	Bangkok	<p><i>Comisión de Pesca para Asia-Pacífico (CPAP) Asociación de Asia y el Pacífico de Instituciones de Investigación Agraria (APAARI) Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Oficina Regional para Asia y el Pacífico OIT - Oficina Regional para Asia y el Pacífico de la OIT PNUMA - Oficina Regional para Asia y el Pacífico ONU-Mujeres - Oficina Regional para Asia y el Pacífico UNICEF - Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico PMA - Oficina Regional OCAH - Oficina Regional para Asia y el Pacífico OIT - Equipo para el Trabajo Decente de la OIT para Asia Oriental y Sudoriental y el Pacífico y Oficina de la OIT en Tailandia, Camboya y la República Democrática Popular Lao</i></p>
	Beijing	<p><i>PNUMA - Oficina en el país</i></p>
	Yakarta	<p><i>Asociación de Naciones del Asia Sudoriental</i></p>
	Katmandú	<p><i>Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC) UNICEF - Oficina Regional de Asia Meridional</i></p>
	Manila	<p><i>Banco Asiático de Desarrollo (BASD)</i></p>

	Nueva Delhi	<i>OMS - Oficina Regional para Asia Sudoriental OIT - Oficina Subregional para Asia Meridional ONU-Mujeres - Oficina en la India acreditada en varios países</i>
	Nouméa, Nueva Caledonia	Secretaría de la Comunidad del Pacífico (SPC)
	Phnom Penh	Comisión del Mekong (MRC)
	Port Vila (Vanuatu)	Grupo Melanesio de Avanzada
	Singapur	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
	Suva	<i>Foro de las Islas del Pacífico (PIF) OIT - Oficina de la OIT en los Países Insulares del Pacífico Meridional ONU-Mujeres - Oficina en Fiji acreditada en varios países PNUD - Centro del Pacífico del PNUD FIDA - Asia y el pacífico OCAH – Oficina Regional para el Pacífico</i>
	Vientián	Comisión del Mekong (MRC)
Europa	Almaty	<i>PNUMA - Oficina Subregional para Asia Central OCAH - Oficina Regional para el Caucaso y Asia Central</i>
	Bruselas	Unión Europea (UE)
	Budapest	<i>OIT - Oficina Subregional para Europa Central y Oriental</i>
	Copenhague	<i>OMS - Oficina Regional para Europa</i>
	Ginebra (excluyendo la Sede)	<i>Comisión Económica para Europa (CEPE) OIT - Oficina Regional para Europa y Asia Central PNUMA - Oficina Regional para Europa UNICEF - Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes</i>
	Estambul	<i>PNUD - Centro Regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes (CEI) ONU-Mujeres - Oficina Regional para Europa y Asia Central</i>
	Minsk	Comunidad de Estados Independientes (CEI)
		<i>OIT – Equipo para el Trabajo Decente de la OIT y Oficina en el país para Europa Oriental y Asia Central</i>
	Moscú	Comunidad Económica Euroasiática
	Tesalónica	Banco de Comercio y Desarrollo del Mar Negro (BSTDB)
	Wageningen	Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural ACP-UE (CTA)
América Latina y Caribe	Barbados	<i>ONU-Mujeres - Oficina en Barbados acreditada en varios países</i>
	Caracas	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)
	Castries (Santa Lucía)	Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS)
	Georgetown	Comunidad del Caribe (CARICOM)

Ciudad de Guatemala	Parlamento latinoamericano <i>FIDA - América Latina y el Caribe</i>
Kingston	<i>PNUMA - Oficina Subregional para el Caribe</i>
Lima	Comunidad Andina de Naciones (CAN) <i>OIT – Equipo para el Trabajo Decente de la OIT y Oficina en el país para los países Andinos</i>
Montevideo	MERCOSUR (Mercado Común del Sur) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) <i>PNUMA - Oficina Subregional para América del Sur</i>
Ciudad de Panamá	<i>PNUD - Oficina Regional para América Latina y el Caribe</i> <i>PNUMA - Oficina Regional para América Latina y el Caribe</i> <i>ONU-Mujeres - Oficina Regional para las Américas y el Caribe</i> <i>UNICEF - Oficina Regional para las Américas y el Caribe</i> <i>PMA - Oficina Regional</i> <i>OCAH - Oficina Regional para América Latina y el Caribe</i>
Puerto España (Trinidad y Tabago)	Asociación de Estados del Caribe (AEC) <i>OIT - Equipo para el Trabajo Decente de la OIT y Oficina para el Caribe</i>
	Universidad de las Indias Occidentales
	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – Oficina Subregional
Quito	Organización Latinoamericana de Energía (OLADE)
San José	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) <i>OIT – Equipo para el Trabajo Decente de la OIT y Oficina en el país para América central</i>
San Salvador	Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)
Santiago de Chile	Comisión Económica para América Latina y el Caribe <i>OIT – Equipo para el Trabajo Decente de la OIT y Oficina en el país para el Cono Sur de América Latina</i>
St Michael (Barbados)	Banco de Desarrollo del Caribe (BDC)
Tegucigalpa	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)

Oficina Regional para el Cercano Oriente	Ammán	<i>UNICEF - Oficina Regional para el Medio Oriente y África del Norte</i>
	Beirut	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAO) <i>OIT - Oficina Regional para los Estados Árabes de la OIT</i>
	El Cairo	Liga de los Estados Árabes (LEA) <i>PNUD - Centro Regional</i> <i>ONU-Mujeres - Oficina Regional para los Estados Árabes</i> <i>PMA - Oficina Regional</i> <i>OMS - Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental</i> <i>OCAH - Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte</i>
		<i>OIT - Equipo para el Trabajo Decente de la OIT de África del Norte y Oficina de la OIT en Egipto, Eritrea, Sudán y Sudán del Sur</i>
	Yeda	Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) Organización de Cooperación Islámica (OCI)
	Manama	<i>PNUMA - Oficina Regional para Asia Occidental</i>
	Rabat	Unión del Magreb Árabe (UMA)
	Riad	Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo (GCC)
	Trípoli	Comunidad de Estados Sahelo-Saharianos

Observaciones recibidas de los jefes de equipo de las evaluaciones regionales independientes

África

Observaciones del jefe de equipo de la Evaluación de las oficinas descentralizadas en África

Cuestiones planteadas en el informe de evaluación en relación con la cobertura.

Como se señala en la Sección 4 del presente documento, en la evaluación de las oficinas descentralizadas en África se determinaron varias cuestiones relacionadas con la cobertura, por ejemplo las respectivas funciones y responsabilidades entre la Oficina Regional, las oficinas subregionales y las oficinas en los países, el número de funcionarios de la FAO y su combinación de aptitudes, incluidos los Representantes de la FAO y adjuntos, así como los expertos dentro de los equipos técnicos y en las oficinas en los países. En la evaluación se confirmó el carácter central de la presencia de la FAO a nivel nacional a fin de cumplir su compromiso respecto de la consecución de resultados y se recomendó un programa concertado con vistas a fortalecer la viabilidad de las oficinas en los países a través de la movilización de recursos extrapresupuestarios. Se señaló asimismo que la principal responsabilidad de las oficinas subregionales y sus equipos técnicos es prestar a las oficinas en los países y a los gobiernos hospedantes el apoyo que soliciten. De forma específica, se formuló una recomendación sobre la necesidad de asegurar que los Representantes de la FAO realicen aportaciones directas a la evaluación del rendimiento de los equipos técnicos mediante la creación de consejos de gestión subregionales. También se recomendó que el Representante Regional ejerza su responsabilidad oficial en cuanto a la supervisión del Representante de la FAO en lugar de continuar con la práctica actual en la que son los coordinadores subregionales quienes lo hacen. Esto contribuiría a aclarar que las oficinas subregionales se crearon como *apoyo* a las oficinas en los países, y no como su unidad de supervisión. De forma más general, en la evaluación se observó que la capacidad de gestión constituye tal vez el factor más importante para determinar el éxito de las oficinas descentralizadas de la FAO. La capacidad de gestión es un criterio importante para la selección de los jefes de las oficinas, y en la capacitación durante el servicio deberían figurar medidas para mejorarla.

En el momento de llevarse a cabo la evaluación había cuatro oficinas subregionales, ubicadas en el Gabón, Ghana, Etiopía y Zimbabwe, y la oficina de Ghana compartía sede con la Oficina Regional. Los equipos estaban formados por un promedio de solo ocho personas y, por consiguiente, tenían una combinación de competencias limitada. Las tasas de vacantes en los equipos técnicos fueron, por término medio, del 24 % en 2012, lo que redujo considerablemente la capacidad de los equipos de responder debidamente a las necesidades nacionales. En la evaluación se recomendó la adopción de medidas para restablecer los niveles de dotación de personal y que se volvieran a establecer dos equipos conforme a la configuración anterior a 2007, con miras a aumentar la diversidad de aptitudes y la sinergia entre especialidades técnicas. Este informe constituye el siguiente paso necesario para abordar las recomendaciones de la evaluación respecto del número de oficinas subregionales y su ubicación.

En la evaluación se señaló asimismo que, si bien eran importantes, los equipos técnicos en las oficinas subregionales no constituían la única fuente de apoyo técnico de las oficinas en los países. Estas solían preferir expertos nacionales y, en países con programas de gran volumen, algunos equipos nacionales de la FAO eran más o menos de igual tamaño o mayor que los propios equipos técnicos subregionales. Aunque sus responsabilidades a nivel de países en cuanto a conocimientos técnicos especializados sobre los proyectos dentro del país constituían sin duda su obligación principal, en la evaluación se observó que la experiencia y los conocimientos especializados de los expertos técnicos nacionales no se reconocían de forma efectiva, ni estos eran capaces de aportar un valor añadido óptimo a la labor de la Organización. En la evaluación se recomendó que todos los expertos técnicos de la FAO en África figurasen en redes técnicas, a fin de dar a conocer más la profundidad y diversidad disponibles de las que podrían valerse los Estados Miembros, teniendo por supuesto en cuenta sus principales responsabilidades específicas en el país.

Propuestas relativas a la cobertura que se formulan en el presente informe.

En el presente informe se plantean varios criterios útiles que pueden tomarse en cuenta al decidir la ubicación efectiva de las oficinas regionales, subregionales y en los países, así como el grado de presencia de la FAO en ellas, como son por ejemplo la economía, las facilidades de comunicación y de viaje con los Estados Miembros a los que la oficina presta servicio, otros gastos de funcionamiento y la proximidad con asociados regionales y de las Naciones Unidas. También se señala que muchos países evolucionan con rapidez y la flexibilidad para trasladar y reasignar capacidad técnica y operacional es fundamental a fin de poder prestar el máximo apoyo a sus Estados Miembros.

Este enfoque pragmático ha dado lugar a una serie de propuestas concretas en la región de África que, en general, servirían para fortalecer la repercusión de la FAO al aplicar mayor flexibilidad en los lugares en los que el personal de la FAO vive y trabaja realmente con independencia del equipo técnico al que pertenece. Esto es factible, habida cuenta de la actual capacidad en materia de telecomunicaciones en casi todos los países africanos actualmente, y beneficioso, ya que acerca a los expertos a su trabajo. Sin embargo, las reubicaciones representan un desafío y son necesarias aptitudes para comunicarse y mantener la cohesión en los equipos, y claridad con respecto a las responsabilidades de cada experto así como a su Representante de la FAO anfitrión. La FAO debería asegurarse de que los jefes de los equipos técnicos tengan experiencia o, en caso contrario, reciban la capacitación adecuada para poder hacerlo así.

Observaciones respecto de las propuestas concretas formuladas en la Sección 6 para África.

En relación con la Oficina Regional, la propuesta de destinar personal técnico a Addis Abeba para establecer una colaboración más estrecha con la Comisión de la Unión Africana (UA), la Comisión Económica para África (CEPA) y otros asociados de las Naciones Unidas, así como a Abiyán para actuar de enlace con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), contribuiría a reajustar los recursos técnicos de la FAO a las principales instituciones africanas. En el caso del África occidental, también mejoraría la accesibilidad a los países en que prestan servicios. Mantener las funciones operacionales en Accra reconoce el importante vínculo histórico entre la FAO y el Gobierno de Ghana, hace un buen uso de la notable inversión en infraestructura física y reduce al mínimo los costos de interrupción y desplazamiento. Tal vez el Representante Regional adjunto podría supervisar estas operaciones, en tanto que el Representante Regional podría pasar también la mayor parte de su tiempo en Addis Abeba, más cerca de los asociados regionales.

Oficinas subregionales.

Las actuales oficinas subregionales en el Gabón y Zimbabwe pueden aportar experiencias útiles en la transferencia de funciones a otras ubicaciones, en los casos en que una combinación de factores relacionados con los costos y el entorno de acogida ya no permita a la oficina funcionar con eficacia en beneficio de la subregión. Habida cuenta de la importancia crítica de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el nuevo Acuerdo de asociación entre el Gobierno de Sudáfrica y la FAO, sería conveniente establecer un núcleo de asesores técnicos sudafricanos en Midrand, al tiempo que se destaca a otros por toda la subregión. Estos funcionarios podrían formar parte de una oficina ampliada para el África oriental y meridional en Etiopía. Addis Abeba tiene vuelos directos a siete de los países del África meridional, en tanto que Sudáfrica tiene vuelos a nueve, lo que no supone mucho más.

La transformación del equipo técnico de África central para lograr una cobertura geográfica más flexible centrada en los recursos naturales constituiría una respuesta de la FAO precisa y práctica al programa relativo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reforzaría considerablemente la capacidad de la FAO de responder de forma integrada a los países que revisten prioridad. Resultaría práctico decidir la ubicación una vez que se hayan determinado los países prioritarios. Su relación de trabajo con el equipo de Addis Abeba y el futuro equipo del África occidental debería definirse detenidamente a fin de aumentar las sinergias e impedir al mismo tiempo que se produzcan solapamientos y confusiones.

Integrar físicamente los equipos de resiliencia en la oficina del Representante de la FAO del país en el que se encuentran es un planteamiento sólido; sin embargo, sería mejor que sus plazos y responsabilidades estuvieran supervisados por alguien con responsabilidad amplia en cuanto a la gestión de los expertos técnicos de la FAO a fin de garantizar que sus aptitudes se movilizan de forma efectiva conjuntamente con los demás equipos técnicos.

La propuesta concreta de destinar sobre el terreno a personal técnico y *también* otorgarles responsabilidades de representación debería evaluarse cuidadosamente —las expectativas de representantes correlativos del titular de otras organizaciones en el país podrían alejarle fácilmente de sus responsabilidades técnicas.

La acreditación múltiple de representantes de la FAO, en particular en países con una proporción baja de ejecución con respecto a la consignación, constituye una respuesta realista en los casos en que la Organización y el gobierno hospedante consideran beneficioso mantener la presencia de la FAO aun cuando el ritmo de ejecución de programas sea bajo. Podría realizarse un seguimiento de las proporciones que se mantienen siempre por debajo de 1,5, y analizarse la situación sobre una base anual con el gobierno hospedante para estudiar formas de aumentar la proporción de la ejecución con respecto a la consignación, posiblemente mediante el reparto de costos con el gobierno hospedante o la movilización conjunta de recursos, a fin de evitar la necesidad de reducir aún más la presencia de la FAO.

Conclusiones.

El informe es pragmático y establece una serie de criterios prácticos para la toma de decisiones sobre la cobertura, en tanto que reconoce que el principal factor en la determinación de la cobertura debe ser aportar el máximo valor a nivel de los países. Las propuestas representan un enfoque más flexible del emplazamiento efectivo de expertos de la FAO que ofrece resultados prometedores para poder dar respuesta a esta preocupación primordial. Al mismo tiempo, aumenta significativamente los desafíos de gestión a la hora de supervisar a los expertos técnicos que trabajan en varias ubicaciones diferentes, al tiempo que se organiza y coordina su labor como equipo. La reubicación requiere también que los jefes de equipos técnicos y los Representantes de la FAO anfitriones comprendan con claridad las responsabilidades de los expertos técnicos con respecto a cada uno de ellos. El consejo de gestión propuesto inicialmente en la evaluación brindaría la oportunidad de realizar un examen anual de las nuevas disposiciones y acordar modificaciones a medida que vaya surgiendo la necesidad.

América Latina y el Caribe

Examen de la cobertura de las oficinas de la FAO (28 de septiembre de 2015) (denominado en lo sucesivo el “documento”): observaciones basadas en la evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe (denominada en lo sucesivo, la “evaluación de la RLC”), de marzo de 2014

Exactitud del resumen de las observaciones, recomendaciones y medidas propuestas que figuran en la evaluación de la RLC

1. El documento representa un intento serio de incorporar las recomendaciones derivadas de las evaluaciones regionales.
2. En la Sección 4, V, se resumen convenientemente las observaciones, recomendaciones y medidas propuestas en la Evaluación de la RLC de pertinencia para la cobertura futura de las oficinas de la FAO. Cabe señalar que la Evaluación de la RLC centró el análisis en el período 2008-2012 y reunió una base de datos que abarcaba de 2004 a 2012. La propuesta de examen se centra en la información relativa al período 2012-14. Además, en la Evaluación de la RLC se destacó la cuestión de la eficacia y eficiencia de la presencia y las actividades de la FAO en América Latina y el Caribe.
3. El análisis de series de datos sobre las actividades recientes de la FAO debería tratarse con prudencia, ya que las tendencias en América Latina y el Caribe muestran importantes variaciones a corto y medio plazo (de uno a tres años).

Nuevos datos y criterios en relación con posibles cambios de cobertura

4. La lista completa de oficinas de la FAO fuera de Roma, que figura en el Anexo 1, presenta una gran variedad de tipos de oficinas de la FAO. Manejar esta diversidad de estructuras descentralizadas supone un desafío para la Administración de la Organización a la hora de obtener resultados. Esta amplia diversidad hace difícil la evaluación comparativa de los resultados, la efectividad y la eficacia. Cabe esperar que la FAO considere no ampliar la variedad de tipos de oficinas.
5. En el documento se define el volumen de ejecución de programas como una herramienta útil para entender el nivel y complejidad de la responsabilidad de las oficinas (Anexo 2). Se clasifican los grupos de países según el alcance de ejecución y esta clasificación está en consonancia con el enfoque utilizado en la evaluación de la RLC y ayudará a la Administración superior a realizar el seguimiento de la efectividad y eficacia de las operaciones.
6. En el documento se define la ejecución como los gastos en los que el Representante de la FAO es el responsable presupuestario de los proyectos. En el Anexo 3 se introduce el concepto de desembolsos para actividades de campo, gastos respecto de los cuales el Representante de la FAO puede no ser el responsable presupuestario. Estas definiciones arbitrarias pueden contribuir a crear confusión. En la Evaluación de la RLC se definió el concepto de “ejecución total” o “desembolso total” como el total de gastos en un país determinado durante un año. La ejecución agregada proporcionaba una imagen más clara de la presencia y el volumen de trabajo a nivel nacional. El Representante de la FAO, como responsable del presupuesto, y otra ejecución podrían mantenerse como subtotales para fines de análisis.
7. En el Anexo 2 figura un indicador definido por la relación entre ejecución y consignación, que se analiza en la sección 3 del documento. Desde la perspectiva de la Evaluación de la RLC, se trata de un avance positivo. En la Evaluación de la RLC se elaboraron y utilizaron indicadores similares. No obstante, para fines de análisis se seleccionó la cuantía de ejecución total (véase el punto 6 *supra*), en la que se basaron las recomendaciones.
8. En la Sección 3 se analizan los gastos en recursos humanos funcionarios y no funcionarios. Se trata de información importante para determinar los indicadores de eficiencia en función de los costos. En la Evaluación de la RLC se calcularon estos gastos de la Oficina de la FAO en

América Latina y el Caribe. El Anexo 3 incorpora asimismo datos sobre el número de miembros del personal. La Evaluación de la RLC consideró que esta información era poco útil para fines analíticos. Durante considerables períodos de tiempo no se cubrió un número importante de puestos de personal y no se informó debidamente de los puestos a tiempo parcial. La gestión mejorada del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) y el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS) puede haber contribuido a tener un panorama más claro de estas variables.

9. En la Sección 3 y en el Anexo 3 figuran datos sobre la cuenta de transacciones por oficina. Se trata de un indicador de muy poca relevancia, en particular cuando se calcula la eficacia en función de los costos.
10. En la Evaluación de la RLC se consideró extremadamente difícil calcular los indicadores de la eficiencia en función de los costos. El documento actual carece asimismo de una propuesta sólida al respecto. La FAO afronta el reto de calcular indicadores útiles de cuál es el costo administrativo de proporcionar una unidad (o un USD) de apoyo sustantivo a Estados Miembros en el marco de los objetivos estratégicos prioritarios. Para ello será necesario un desglose detallado de costos y gastos, que refleje las funciones genéricas de administración y apoyo sustantivo de políticas públicas, respectivamente, así como estimaciones aproximadas del empleo del tiempo por parte de los recursos humanos funcionarios y no funcionarios. En la Evaluación de la RLC se llevó a cabo una estimación de la relación entre el gasto administrativo y la ejecución total, y entre el gasto de personal y la ejecución total por unidad de análisis.
11. La incorporación de información sobre el nivel de ingresos por país, los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, el logro del Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) relativo al hambre, el número y proporción de personas subalimentadas y la prevalencia de retraso del crecimiento entre los niños a fin de definir los países prioritarios, tal y como se analiza en la Sección 3 (presentado en los Anexos 4, 5, 6 y 7) es un importante avance cualitativo para la labor futura de la FAO y la cobertura de las oficinas. En la Evaluación de la RLC se recomendó encarecidamente este enfoque y se utilizaron datos sobre el Ingreso Nacional Bruto per cápita de los países, estimaciones de pobreza y subalimentación.
12. En la Sección 3 del documento se incorpora información sobre la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) bilateral. La información sobre AOD aporta un valor añadido muy escaso en América Latina y el Caribe. La AOD para América Latina y el Caribe siempre ha alcanzado niveles modestos, actualmente menos del 7 % de la AOD global, y representa un porcentaje insignificante de la inversión extranjera directa en la región. La presencia de donantes bilaterales tradicionales en la región ha sido menor e irregular. La FAO podría preferir presentar información sobre las asignaciones y desembolsos de los tres principales donantes multilaterales en la región, a saber: el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Mundial, a fin de establecer una comparación representativa.
13. En el documento de examen se analiza la conectividad en una selección de ciudades en la región (Anexo 9). Esta información tiene una pertinencia limitada en América Latina, en donde hay buenos índices de conectividad, en general, pero sí reviste importancia en el Caribe. La cobertura de la Oficina de la FAO tendría en cuenta lo siguiente: a) la generación y gestión de conocimientos, con énfasis en las esferas prioritarias para la FAO y las políticas públicas (clasificación de universidades, publicaciones de conocimientos y su difusión, registro de nuevas patentes); b) la calidad y transparencia de los servicios financieros, para prestar servicio a las redes regionales; c) el alcance y proactividad en la cooperación Sur-Sur. En el Anexo 10 se presenta información útil sobre otras organizaciones de las Naciones Unidas, así como órganos de integración regionales y subregionales.
14. En la Sección 5 se resume el análisis sobre los criterios para el ajuste de la cobertura. En la sección se define la mejora de la capacidad de la FAO de ejecutar su Programa de trabajo y lograr los resultados previstos en el Marco estratégico de la forma más eficaz posible en función de los costos como el objetivo general de la propuesta de examen. La evaluación de la RLC se centró en el análisis y las recomendaciones para mejorar la efectividad y eficacia de la presencia y las operaciones de la FAO en la región. Ambos enfoques guardan estrecha relación. El documento de examen no es totalmente sólido al analizar las consideraciones y los indicadores

relativos a la eficacia en función de los costos. El documento no pretende sopesar la importancia relativa de diferentes criterios.

Opciones de cambio en América Latina y el Caribe

15. En la Sección 6 se analizan las opciones de cambio. Habida cuenta de la evolución de la situación, debería aplicarse la propuesta de examinar periódicamente la cobertura. Otorgar una consideración especial a los países con una ejecución alta y a los países con una ejecución baja está en consonancia con el aumento de la efectividad y la eficacia. No parece que valga la pena estudiar la sugerencia de dar preferencia, en los países con una ejecución insuficiente, a los asistentes de representantes de la FAO nacionales con experiencia para un puesto de Representante de la FAO rebajado de grado (véase el punto 4 *supra*). El argumento de enviar personal técnico actual como representantes de la FAO no resulta convincente. Las diferencias con los antiguos oficiales técnicos destacados (OTO) no se hallan claramente definidas. En la evaluación de la RLC se recomendó suspender el sistema de los OTO. Es mejor una solución de acreditación múltiple, analizada más adelante en el punto 23.
16. Otorgar a los coordinadores subregionales la responsabilidad de supervisar a los representantes de la FAO en su zona de cobertura está en plena consonancia con los esfuerzos de descentralización.
17. En la evaluación de la RLC se recomendó dar prioridad a los países de bajos ingresos y con déficit alimentario, así como recurrir cada vez más a la distribución de los costos para las oficinas en países de ingresos altos o medio altos, en total concordancia con el análisis que figura en la Sección 6.
18. El documento determina con precisión que la región de América Latina y el Caribe tiene tres subregiones distintas. En el documento de examen se sugiere un conjunto de ocho más seis países como aproximación razonable de los países del programa que requieren mayor prioridad. Las recomendaciones que se formulan en la evaluación de la RLC están en plena consonancia con esta sugerencia.
19. En el examen se insinúa que debería prestarse especial atención a los países con programas autofinanciados de gran volumen. El Brasil, Colombia y México podrían estar apoyados, como Argentina, por oficinas de alianza y enlace, financiadas predominantemente con cargo a fondos fiduciarios. En la evaluación de la RLC se recomendó esta línea de actuación y se instó a la Administración superior a elaborar iniciativas de movilización de recursos en estos países.
20. En el documento de examen se propone que Santiago de Chile siga siendo la sede de la Oficina Regional, pero que progresivamente se traslade más personal técnico a las oficinas subregionales. La evaluación de la RLC respalda plenamente esta opción y puso de relieve la necesidad de examinar la combinación de aptitudes de los oficiales técnicos, de conformidad con los nuevos objetivos estratégicos.
21. En la evaluación de la RLC se sugirió el fortalecimiento de la Oficina Subregional en Panamá, mediante el aumento de la presencia de oficiales técnicos, la adaptación de sus aptitudes a la demanda subregional y la transferencia de Cuba y la República Dominicana a la subregión. Estos ya rinden informes a Panamá. El documento no proporciona información específica sobre el refuerzo de los oficiales técnicos y sus aptitudes.
22. En la evaluación de la RLC se sugirió transferir también Haití a Panamá, a fin de mejorar la efectividad y eficacia y aprovechar las actividades del centro regional de las Naciones Unidas en lo relativo a los derechos humanos y gestión de riesgos y catástrofes en Panamá. América Latina desempeña una importante función en las operaciones de mantenimiento de la paz en Haití. En el documento de examen se propone mantener a Haití en Barbados y crear un Representante adjunto de la FAO para Haití.
23. El documento de examen propone la cobertura de Uruguay con acreditación múltiple desde Paraguay. En la evaluación de la RLC se recomendó esta opción. Además, la Evaluación de la RLC recomendó la cobertura de Costa Rica con múltiple acreditación desde Panamá. En el documento de examen se sugiere esta alternativa. La Evaluación de la RLC no respalda la alternativa de destinar un oficial técnico desde la Oficina Subregional.

24. En la evaluación de la RLC no se visitó el Perú ni se analizaron las características específicas relativas a este país. La propuesta de reubicar oficiales técnicos a los países andinos, en particular el Perú, no se presenta de forma convincente. En la Evaluación de la RLC se recomendó no reubicar oficiales técnicos. Como se analizó anteriormente, en el punto 15, el argumento de enviar oficiales técnicos a las oficinas en los países no se sustenta. Santiago de Chile es una alternativa efectiva y rentable para prestar servicios a los países andinos con una ejecución reducida.
25. En la evaluación de la RLC no se encuentra ningún argumento razonable para sugerir que Guyana sea un lugar de acreditación múltiple. Trinidad y Tabago parece una alternativa más eficaz y eficiente en función de los costos.
26. El examen de la combinación de aptitudes para el Caribe está en consonancia con las recomendaciones formuladas en la evaluación de la RLC. En el documento de examen se sugiere un “modelo más distribuido” entre Barbados y Trinidad y Tabago. Esta propuesta no está debidamente fundamentada. La evaluación de la RLC no encontró ningún fundamento para esta forma de proceder. A corto plazo, probablemente esta medida disminuiría la efectividad y la eficiencia. Esta opción puede ser razonable en un período de transición, pero la FAO tendría que decidir si las actividades subregionales se gestionarían desde Barbados o desde Trinidad y Tabago, y este país parece tener una infraestructura de generación de conocimientos más sólida. Dado que el país es una economía de altos ingresos y ha mostrado interés en la cooperación Sur-Sur, la Administración superior podría estudiar la posibilidad de reforzar la presencia y las actividades en Puerto España a través de la movilización de recursos del Fondo fiduciario.

Cercano Oriente y África del Norte

Observaciones del jefe de equipo de la evaluación de las oficinas descentralizadas en el Cercano Oriente y África del Norte

Introducción

Los datos e información ofrecidos en la primera parte del informe acerca de las características de las oficinas descentralizadas de la FAO así como de los países y ciudades de ubicación son sumamente útiles. Se utilizan de manera sensata para establecer un conjunto sólido de criterios y principios relativos a la racionalización y el ajuste de la cobertura y la ubicación geográfica de las oficinas descentralizadas en las cinco regiones de la FAO y, en especial, en el Cercano Oriente.

Observaciones concretas

Sección 4: Resumen de la cobertura fundamental: observaciones, recomendaciones y propuestas de medidas afines que se han formulado en las cinco evaluaciones regionales

La principal reflexión en cuanto a la Sección 4 es el obvio desequilibrio en la forma de sintetizar en el documento las observaciones y recomendaciones formuladas en las diversas evaluaciones regionales. Mientras que las 12 recomendaciones estratégicas y las 40 recomendaciones operativas formuladas en la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte se sintetizaron en media página, las formuladas en las evaluaciones de la Oficina Regional para Europa y Asia Central o la Oficina Regional para África se desarrollaron de forma mucho más detallada.

Si en la Sección 4 hubo un número determinado de observaciones y recomendaciones de la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte que no se desarrolló, esto podría explicarse por el hecho de que se hubiese considerado que no estaban directamente relacionadas con el tema de la “cobertura de la FAO”. De hecho, el equipo de evaluación de la RNE no restringió su interpretación de la expresión “cobertura de la FAO” a una ubicación geográfica de las oficinas de la FAO. Adoptó una interpretación más amplia de este concepto al analizar la capacidad desplegada en toda la región así como la cadena de responsabilidades a lo largo de los tres niveles actuales (nacional, subregional y regional), y al recomendar una serie de opciones para mejorar la eficiencia de la FAO en África del Norte y el Cercano Oriente. Para que la Sección 4 sea más precisa, se sugiere luego que se examine el párrafo 1 a fin de recoger mejor, al menos, las nueve primeras recomendaciones estratégicas formuladas en el informe de evaluación de la RNE.

Sección 5: Criterios para ajustar la cobertura

Los datos e información proporcionados en la primera parte del informe de examen son sumamente útiles para establecer un conjunto sólido de criterios y principios relativos a la racionalización y el ajuste de la cobertura geográfica y ubicación de la FAO.

Los criterios y las características específicas para la ubicación de las oficinas regionales, subregionales y en los países que se proponen en esta sección están en plena consonancia con lo recomendado en la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte. Sin embargo, en esta evaluación también se formulan algunas observaciones y sugerencias concretas en relación con la ubicación y las responsabilidades de las oficinas regionales y subregionales que podrían merecer cierta atención:

- La primera está relacionada con la necesidad de evitar que más de dos oficinas de la FAO estén localizadas en el mismo país, como ocurre en la región del Cercano Oriente. El hecho de que la Oficina Regional, la Oficina Subregional para el Cercano Oriente Oriental y la oficina en el

país para Egipto estén situadas en el mismo lugar (El Cairo) ha creado cierta confusión y ha reducido la eficacia y transparencia de la gestión de las tres oficinas.

- La segunda guarda relación con la composición de los equipos con combinaciones de aptitudes a nivel regional y subregional. Esta composición debería reflejar, en la medida de lo posible, las prioridades definidas en el Marco de programación por países (MPP) y el Marco de prioridades subregionales (MPSR) para la subregión así como en el Marco de prioridades regionales (MPR) para la región.
- La tercera se refiere a la necesidad de situar a los expertos de la FAO lo más cerca posible de los países, a ser posible al nivel subregional que debería ser “el primer punto de contacto” de los representantes de la FAO, para garantizar que estos sigan teniendo acceso a todos los expertos de la FAO independientemente de su lugar de destino.
- En la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte se recomendó también la eliminación gradual del plan de los OTO que tiene una efectividad limitada, reduciendo al mismo tiempo la capacidad técnica a nivel regional y subregional. En el documento de examen parece haberse respaldado esta recomendación. Sin embargo, la opción formulada en este documento (último párrafo de la página 17) “enviar al personal técnico actual como Representantes de la FAO pero trabajará fundamentalmente como personal técnico vinculado al equipo multidisciplinario regional...” no parece ser muy diferente de la antigua disposición relativa a los OTO.

Sección 6.5: Propuestas concretas para el Cercano Oriente

Habida cuenta del escaso número de países en la región del Cercano Oriente y la superficie relativamente pequeña que cubre, esta no plantea un reto difícil en cuanto a la cobertura de la FAO.

- Por esta razón, el único cambio en lo que respecta a la ubicación de las oficinas de la FAO propuesta en la evaluación de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte fue el traslado de la Oficina Subregional para el Cercano Oriente Oriental (o el Machrek y **no el Magreb como se mencionó en el informe de examen**) de El Cairo a Beirut. Esta propuesta se ha formulado en aplicación de la recomendación sobre la necesidad de evitar mantener tres oficinas de la FAO en el mismo país. Es evidente que una recomendación así, respaldada por la Conferencia Regional celebrada en Jartum en 2011, no es aplicable por el momento.
- El informe de examen hace referencia a la recomendación de la evaluación de la RNE en cuanto a la necesidad de fortalecer las oficinas de países en los países menos adelantados de la región, a saber, Mauritania, Yemen y el Sudán. Sería aconsejable precisar qué medidas concretas se propondrían (en su caso), para aplicar esta recomendación.

Asia y el Pacífico.

Observaciones del jefe de equipo de la evaluación de las oficinas descentralizadas en Asia y el Pacífico (RAP)

1. En términos generales, el “Examen de la cobertura de las oficinas de la FAO” constituye un documento excelente en el que se trata de forma exhaustiva el tema de la cobertura de las oficinas de la FAO ubicadas fuera de la Sede. Como jefe de equipo de la evaluación de las iniciativas de descentralización de la FAO en la región de Asia y el Pacífico, tuve ocasión de evaluar el funcionamiento de la presencia regional y nacional de la FAO en la región. En ese contexto, examiné un volumen considerable de documentación de la FAO sobre las recientes reformas de las políticas de la Organización, el proceso de planificación estratégica y las iniciativas de descentralización, en particular la cobertura de las oficinas de la FAO en las distintas regiones. En este documento se logró reunir un complejo conjunto de cuestiones relacionadas con la cobertura de las oficinas de la FAO siguiendo una estructura coherente y con una presentación clara y concisa. Habida cuenta de que el objetivo del documento es proporcionar una base sustantiva para la deliberación y la toma de decisiones sobre un tema que tiene consecuencias mayores para la Organización, considero que el documento cumple muy bien ese objetivo con una perspectiva y un análisis equilibrados, objetividad profesional y el planteamiento de un conjunto pragmático de opciones de cara al futuro.

Las breves observaciones que formulo a continuación siguen la estructura del documento.

Sección 1. Introducción:

2. En la introducción se presenta el tema de la cobertura de la FAO en un contexto dinámico de reforma organizativa y las presiones que soporta la Organización derivadas de las realidades emergentes de sus Estados Miembros. Las exigencias contrapuestas de las responsabilidades normativas que competen a la Organización con arreglo a su mandato y el aumento de la demanda de apoyo técnico, programático y operacional por parte de sus Miembros ha llevado a la FAO a elaborar un marco integrado de resultados de la Organización que hace hincapié en la convergencia entre las dos dimensiones de la labor de la FAO. La cuestión de la cobertura regional, subregional y nacional es un elemento integrante de las iniciativas de reforma a fin de ofrecer resultados basados en un marco unificado de resultados de la Organización.
3. En la sección de introducción debería subrayarse el carácter cambiante y diferenciado de las demandas de los países con características diversas y, en ocasiones, demandas de prestación de asistencia técnica en nuevos ámbitos más complejos donde la propia FAO va adquiriendo madurez. La tradicional ventaja comparativa de organizaciones multilaterales como la FAO se enfrenta a los retos de la limitación de recursos, la competencia que supone la ampliación de los conocimientos especializados en el sector privado, la mejora del acceso a diferentes fuentes de conocimientos por parte de las instituciones de los Estados Miembros y la disminución de la antigua cooperación técnica basada en los expertos. Los países en desarrollo demandan un mayor nivel de conocimiento contemporáneo, conocimientos especializados y capacidad para tratar con prontitud sus problemas de desarrollo. El grado de expectativa es mayor en lo que respecta a la calidad, la rapidez y la capacidad de apoyo para la resolución de problemas.
4. La importancia de una estructura de cobertura adecuada se pone de relieve de forma acertada en esta sección, pero la cobertura a través de una estructura apropiada constituye solo una condición necesaria. Para ser eficaz en cuanto al rendimiento, la estructura de cobertura debe complementarse con la transferencia de la toma de decisiones, la delegación de autoridad y las capacidades técnicas y de gestión sustantivas pertinentes.

Secciones 2 y 3. Cobertura actual y caracterización de las oficinas en los países:

5. Estas dos secciones, respaldadas por los 10 anexos, son muy útiles. La exposición de los hechos de la cobertura actual en la sección 2 proporciona, sin duda, una imagen completa del estado actual de la cobertura de las oficinas. El análisis presentado en la Sección 3 sobre la caracterización de las oficinas en los países siguiendo algunos importantes criterios

operacionales, tales como el volumen de realización de los programas, el valor del presupuesto total, los gastos de personal (tanto de funcionarios contratados a largo plazo como de recursos humanos no funcionarios) y el recuento de las transacciones permite comprender mejor el perfil de las oficinas desde diferentes ángulos. El grupo de anexos (del 4 al 10) que contienen indicadores relativos a las características de los países presenta información y análisis que revisten gran importancia para las futuras políticas en materia de cobertura. Este grupo de anexos está, sin duda, muy bien concebido, óptimamente combinado y, si se actualiza de forma periódica, actuaría de importante referencia continuada para cualquier deliberación futura sobre las cuestiones relativas a la descentralización y la cobertura de las oficinas.

Sección 4. Principales observaciones relacionadas con la cobertura:

6. En esta sección se recogieron por separado las principales conclusiones y las recomendaciones relativas a la cobertura de la FAO en todas las regiones, incluida la región de Asia y el Pacífico. En la evaluación de la RAP, se consideró que el grado de cobertura de la FAO en los países de Asia y el Pacífico era, en general, adecuado. En la evaluación se formularon algunas recomendaciones específicas respecto de la cobertura, concretamente sobre la Oficina Subregional del Pacífico (SAP) que se ha reflejado con exactitud en este documento. En esta sección se mencionan cuestiones relativas solo a los asuntos del Pacífico, lo que puede parecer desequilibrado y dar una idea equivocada de lo que el resto de Asia necesita en cuanto a los cambios en la cobertura. Las cuestiones relativas a la cobertura en Asia, en general, guardan menos relación con los cambios en la cobertura física, y más con las cuestiones de efectividad, eficiencia y calidad de respuesta por parte de las oficinas en los países. Los lectores del documento deberían comprender este aspecto al examinar la cuestión de la cobertura para toda la región.
7. En este sentido, hay varias recomendaciones en torno al aumento de la efectividad de la cobertura existente en Asia. Entre estas figura la mejora de la previsibilidad y la oportunidad del apoyo técnico prestado desde la RAP a las oficinas en los países. En el informe se exponen argumentos para dotar a la RAP del número adecuado de especialistas técnicos a fin de permitirle responder con diligencia a las necesidades técnicas de las oficinas en los países. La otra observación calificativa que es relevante para la efectividad y eficacia de la cobertura nacional de los servicios de la FAO en Asia y el Pacífico atiende más a la cesión y la delegación. Se ha tomado el siguiente texto de la evaluación:

“En opinión del equipo de evaluación: ‘La FAO ha realizado progresos en la transferencia de responsabilidades de la Sede a la RAP, pero en el ámbito nacional los avances en este sentido han sido muy inferiores’. No cabe duda de que las oficinas en los países han visto aumentar su independencia considerablemente con el tiempo, por medio de la delegación de mayor autoridad para la adquisición, la contratación, el establecimiento de prioridades, etc. No obstante, citando a un encuestado, “Se tiene la sensación de que el impulso a la descentralización y la delegación por parte de Roma ha conducido a una convergencia y recentralización en Bangkok.” Y, de hecho, como lo prueba el informe, en razón de una serie de procesos y procedimientos, la Oficina Regional para Asia y el Pacífico parece estar desempeñando una función más de “control central”, y no tanto de elemento de capacitación y conexión entre el ámbito nacional y la Sede”

Se trata de una importante conclusión cuya esencia debería tenerse en cuenta al examinar las cuestiones relativas a la cobertura.

Sección 5. Criterios para ajustar la cobertura:

8. A raíz del análisis de la cobertura de las oficinas basado en diferentes indicadores y las recomendaciones que se proporcionan en las cinco evaluaciones regionales, se generó en esta sección una serie de criterios generales y características específicas de la ubicación que definen los mínimos denominadores comunes en la toma de decisiones sobre la cobertura de las oficinas. Apruebo todos los criterios para el cambio presentados en esta sección.

9. Las características de condición previa en cuanto a la ubicación de las oficinas regionales y subregionales indicadas en esta sección son plenamente racionales y prácticas. Es difícil no estar de acuerdo con el razonamiento.
10. Concuero con el imperativo general mencionado en esta sección respecto de que toda decisión relativa a cambios en la cobertura de la FAO debería guiarse por tres objetivos básicos, a saber, i) la optimización de la capacidad de la FAO de prestar servicios lo mejor posible de manera eficaz en función de los costos, ii) el logro de resultados del Marco estratégico, y iii) el reconocimiento del derecho de acceso de todo Estado Miembro a los servicios de la FAO.
11. La optimización de la cobertura de la FAO en los países requeriría la aplicación de una combinación de características variables que reflejasen las realidades de los Estados Miembros. La consideración prioritaria de la cobertura debería basarse en el gasto (en particular financiado mediante cuotas asignadas), las posibilidades de mejor logro de resultados, la consideración de países de ingresos bajos y de ingresos medianos bajos. Se aplicará un conjunto especial de consideraciones a los países que realicen contribuciones voluntarias elevadas y el agrupamiento de países con programas de poco volumen en una cobertura de oficina única.
12. Por último, es importante examinar la cobertura de forma periódica. La cobertura debería examinarse en un contexto dinámico de ámbito nacional, subregional y regional. Es preciso que la Organización elabore un enfoque ágil para ajustar la cobertura en forma creativa y no esperar a que se lleven a cabo grandes iniciativas de reforma de la Organización. Los aumentos de eficiencia interna logrados gracias a la descentralización, la cesión y la delegación de autoridad pueden mejorar la calidad y profundidad de la cobertura. Un enfoque más proactivo para evaluar la demanda de los países de forma sistemática, así como un uso y gestión más inteligentes de los conocimientos y recursos humanos de la Organización, contribuirían a complementar mejor los esfuerzos de la FAO respecto de la cobertura.

Sección 6. Opciones de cambio en la región de Asia y el Pacífico:

13. En el capítulo final se describen varias opciones de cambio. Se determinan correctamente los factores tanto externos como internos que probablemente afectan al contexto de cooperación internacional y que afectarán al modelo operativo de la FAO en los países. También se subraya la importancia de la presencia en los países y la necesidad de una interacción y un diálogo continuos con los Estados Miembros.
14. Respaldo plenamente las siguientes propuestas generales formuladas en el documento en relación con los cambios que están en curso en todas las regiones.

“Dado el elevado nivel de variabilidad entre las oficinas en los países, se propone de manera general determinar el grado de complejidad y de responsabilidades administrativas de determinadas oficinas en los países y diferenciar las decisiones de gestión relativas a los grados y la dotación de personal de las oficinas en los países en consecuencia. En el caso de los países donde la ejecución supere cierto nivel, por ejemplo, más de 8 millones de USD como se indica en los cuadros, las oficinas se considerarán aptas para recibir una consideración especial. En el caso de los países donde la ejecución sea inferior a un nivel dado, por ejemplo, menos de un millón de USD, otorgando la debida consideración a otras responsabilidades de algunas oficinas como se ha mencionado anteriormente, algunos de ellos tal vez necesiten clasificarse como países con acreditación múltiple, con lo que perderían así a su Representante de la FAO residente, o adoptar otras decisiones de gestión relacionadas con el nivel de dotación de personal de la oficina.

- *Otra opción para estos países podría ser rebajar la categoría del puesto de nuevo Representante de la FAO, dando preferencia a los asistentes de los representantes de la FAO nacionales que tengan experiencia hasta que asuman las responsabilidades de funcionario internacional. Otra opción puede ser enviar como Representante de la FAO a personal técnico del que ya se disponga que, sin embargo, trabajará principalmente como funcionario técnico, vinculado al*

equipo multidisciplinario subregional, al tiempo que, con suerte, desarrollará el programa en el país. Este traslado podría realizarse por períodos de tiempo breves o prolongados, en función de las necesidades de un determinado país. Este mecanismo difiere del de los antiguos oficiales técnicos destacados, que pese a su cargo, prestaban generalmente poco apoyo a otros países como funcionarios técnicos, y se centraban en su labor de representantes de la FAO. Dado el pequeño volumen de trabajo que existe en varios países donde el interés de los donantes también es pequeño, este mecanismo alternativo se antoja prometedor, siempre y cuando los funcionarios técnicos colaboren y se relacionen lo suficiente con la red técnica de la región y la subregión.

- *Otro cambio más generalizado radica en que, recientemente, se ha otorgado a los Coordinadores subregionales la responsabilidad de supervisar a los representantes de la FAO en su zona de cobertura. Este ha sido el caso, a un nivel más informal, de África, dado el gran número de representantes de la FAO que existe en la región, aunque nunca se ha oficializado. Como se analiza a continuación, el Representante de la FAO propuesto para Papua Nueva Guinea daría parte al Coordinador subregional para el Pacífico, junto con la propuesta de destacar a uno o más oficiales subregionales de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico, que actuarían desde la misma.*
 - *Otro cambio más generalizado consiste en dar prioridad a la presencia en los países y al apoyo del Programa ordinario en los países con déficit de alimentos de ingresos bajos, por un lado, y basarse cada vez más en la repartición de los costos correspondientes a las oficinas situadas en los países de ingresos altos o medianos altos. Tal situación ya existe en algunos países con un elevado volumen de fondos fiduciarios unilaterales, principalmente en América Latina, como se pone de relieve a continuación, aunque puede extenderse a otros. De manera similar, por lo que se refiere a los efectos del cambio climático, los PEID, y en particular los del Pacífico, requieren una prioridad especial.*
 - *En todos los casos, el tamaño y el alcance de la presencia deben ser flexibles y convenientes, teniendo en cuenta el estado económico del país, el surgimiento o la probabilidad de situaciones de crisis, la ubicación y la capacidad de otros asociados.*
15. *Estoy asimismo plenamente de acuerdo con la justificación de los cambios así como con las propuestas concretas de cambio para la región de Asia y el Pacífico recogidas en el siguiente texto del documento. Este es bastante exhaustivo y abarca todas las recomendaciones formuladas en la evaluación de la región de Asia y el Pacífico:*

“Varias de las características requeridas que acaban de mencionarse quedan patentes en las oficinas de la FAO ubicadas en Asia y el Pacífico. Bangkok es el principal aeropuerto de la región y la sede de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) de las Naciones Unidas, además de albergar otras oficinas regionales de organismos de las Naciones Unidas. La red de oficinas en los países está consolidada, con una amplia diversidad de volúmenes de ejecución y otras características que parecen apropiadas para los contextos nacionales. La Oficina Subregional para las Islas del Pacífico en Apia (Samoa) presta servicio a una subregión claramente definida.

En los últimos años se han reforzado varias oficinas en los países, de conformidad en gran medida con las propuestas formuladas en la evaluación de la descentralización de esta región. Ello comprende la inclusión de personal internacional financiado mediante cuotas asignadas en la República Democrática Popular de Corea, Mongolia y Papua Nueva Guinea, tal como se ha descrito anteriormente. Se mantuvieron los asistentes de los representantes de la FAO a nivel nacional para dos países (Tonga y Vanuatu) y ya se han concluido los acuerdos con el país huésped para destinar a un Asistente del Representante de la FAO a las oficinas de Fiji y las Islas Salomón. Se están manteniendo conversaciones con la República de Corea y Malasia para abrir oficinas de asociación y enlace.

Sin embargo, tal como se destaca en la evaluación de la descentralización de Asia y el Pacífico, la cobertura supone un reto considerable en el Pacífico, dado el número de países que

conforman la subregión (14) y la vasta zona geográfica que esta abarca. Ello también supone un esfuerzo importante para el personal destinado en Samoa. Los ajustes realizados en la subregión siguen siendo la máxima prioridad, ya que figuraban en la evaluación regional.

La reforma de la combinación de competencias de la Oficina Subregional forma parte de una tarea encaminada a lograr una mayor cobertura y capacidad. Se añadió un puesto de Economía y Estadística en el PTP correspondiente a 2016-17 y se creó recientemente un puesto adicional en materia de pesca de categoría P-5, con el traslado de un funcionario desde la Sede. En breve se trasladará a otro oficial de pesca de la Sede a Samoa y a continuación se producirán otros cambios, en particular la creación de nuevos puestos en materia de género y resiliencia. Los cambios generales en la combinación de competencias, si bien son esenciales para el programa subregional, se tratan por separado y no forman parte de las propuestas de cobertura en sí mismas.

A finales de 2015, la FAO tendrá presencia física en seis países de la subregión del Pacífico (Fiji, las Islas Salomón, Papua Nueva Guinea, Samoa, Tonga y Vanuatu). Ello representa una presencia en cuatro países de Melanesia (los cuatro primeros que se han enumerado) y dos de los seis países de Polinesia (Samoa y Tonga), pese a no tener ninguna en los cinco países de la Micronesia (las Islas Marshall, los Estados Federados de Micronesia, Kiribati, Nauru y Palau).

Papua Nueva Guinea tiene claros vínculos tanto con Asia como con el Pacífico y se espera que tenga más función en la prestación de apoyo a los países de menor tamaño. Ya está apoyando la rehabilitación de manglares en Samoa, Tonga y Tuvalu y recientemente ha anunciado un nuevo programa de 150 millones de USD para ayudar a los países del Pacífico. También está significativamente más cerca de algunos de los países que cubre la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico.

A la luz de lo anterior, las opciones que se proponen para el Pacífico son las siguientes:

- Ascender a la oficina de la FAO en Papua Nueva Guinea a Representación de la FAO plenamente dotada.
- Acreditar al Representante de la FAO para Papua Nueva Guinea ante los países vecinos de Vanuatu y las Islas Salomón. Este sería el primer ejemplo de reducción del número de países acreditados del Pacífico de los que se ocupa el Coordinador subregional, una recomendación formulada en la Evaluación de Asia y el Pacífico que de momento no se ha aplicado. Al igual que ocurre en otras subregiones, el Representante de la FAO para Papua Nueva Guinea informaría al Coordinador subregional de la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico.
- Destacar a un oficial de Actividad forestal de esta oficina a Papua Nueva Guinea y contemplar la posibilidad de hacer lo propio con uno de Pesca, en función de la demanda.
- Para vencer el aislamiento del Pacífico norte, se propone crear el puesto de Asistente del Representante de la FAO (Programa) en uno de los países de Micronesia, con el fin de prestar, al menos, apoyo administrativo en relación con Palau y las Islas Marshall. Una opción sería que el Asistente del Representante de la FAO compartiera ubicación con la suboficina de la Secretaría de la Comunidad del Pacífico situada en los Estados Federados de Micronesia."

16. Para concluir, considero que el documento supone una valiosa aportación a la documentación de la FAO sobre la cobertura de las oficinas. Y más importante aún, ha ofrecido un análisis equilibrado de varios aspectos de este complejo asunto basándose en los datos empíricos y conclusiones de las cinco evaluaciones regionales. Sin duda, constituiría una base objetiva y sustantiva para el debate sobre las políticas en el nivel más elevado de la FAO.

Europa y Asia Central

Observaciones del jefe de equipo de la evaluación de las oficinas descentralizadas en Europa y Asia Central (REU)

1. La Sección 3 del documento, relativa a las características de las oficinas en los países, es una aportación sumamente satisfactoria, en cuanto a que la información proporcionada en los diversos cuadros y anexos ofrece una perspectiva más amplia y matizada de los numerosos factores que afectan a los vínculos entre los Estados Miembros de la FAO y la Secretaría encarnada en las oficinas regionales, subregionales y en los países. La gran diversidad de estos factores, y las diferentes formas en las que han evolucionado en el último medio siglo, llevan inevitablemente a la conclusión de que no se puede considerar que la ubicación, la estructura y el alcance de estas oficinas queden fijados para siempre, y que estos elementos “deben examinarse periódicamente, quizá en bienios alternos” como se propone en la oración final del tercer párrafo de la Sección 6 “Opciones”.
2. El resumen de la evaluación de las oficinas regionales, subregionales y en los países en Europa y Asia Central, en las páginas 15-17 del documento, recoge de forma precisa las diversas observaciones y consideraciones realizadas por el equipo de evaluación. [Hay algunas pequeñas discrepancias en la numeración de los puntos: dos párrafos tienen la numeración “iv.”, de los cuales el segundo probablemente corresponde a “v.”; hay una numeración “vi.” innecesaria al final de la primera línea del último punto en el párrafo vi; y de algún modo el párrafo xiv. ha pasado a ser “Siv.”] Al volver a leer estas observaciones y consideraciones, llama la atención que sigan siendo válidas y pertinentes, y que algunos avances posteriores en la región confirmen la frase acertada y prudente que figura en el primer párrafo de la sección 6.3 respecto de que “la configuración idónea en las oficinas regionales y subregionales para llevar a cabo esta labor no está tan clara, de manera que rivalizan opciones con sus pros y sus contras”.
3. El equipo de evaluación se complace de que la Administración de la FAO haya actuado con rapidez y eficacia al nombrar representantes de la FAO en Kirguistán y Tayikistán, y que se haya alcanzado pleno acuerdo sobre las nuevas oficinas de asociación y enlace en Azerbaiyán y Kazajstán. La propuesta de ascender a la oficina de Uzbekistán para que tenga un Representante internacional de la FAO es acogida con sumo agrado. También es positivo que la oficina de enlace se vaya a establecer en Moscú.
4. Sería interesante saber si el antiguo Plan de corresponsales nacionales se ha suspendido realmente.
5. Parece que la frase relativa a la Oficina regional en Budapest (“su mantenimiento como la base de la Oficina Regional”) con la posible asignación de uno o más oficiales a otras oficinas dentro de la región refleja un enfoque similar a los que se proponen para las oficinas regionales en Accra y Santiago de Chile, lo que parecería práctico y juicioso.
6. Por último, el enfoque que se presenta en la oración final de la opción 1 (“sería prudente [...] en lo que respecta a la Oficina Regional para Europa y la Oficina Subregional para Asia Central”) se muestra muy apropiado y cabe esperar que los Estados Miembros lo respalden en todos los niveles de las consultas.