



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

# 计划委员会

## 第一一九届会议

2016 年 5 月 16–20 日，罗马

**对粮农组织拉丁美洲及加勒比区域及分区域  
办事处的评价之后续行动报告  
(参阅 PC 115/4 号文件)**

### 征求计划委员会指导意见

计划委员会不妨注意管理层所接受建议的进展。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事（运作）

Daniel Gustafson 先生

电话：+3906570-56320

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)。



mp784

1. 本报告旨在介绍《对粮农组织拉丁美洲及加勒比区域及分区域办事处的评价》<sup>1</sup> 后续行动。
2. 按照粮农组织的评价政策，本报告介绍了《管理层回应》中所列各项行动实施状况的最新进展。应评价办公室要求，报告采用了六分制管理层行动记录评分制度（管理层行动记录评分），由粮农组织管理层对各项建议的采纳和实施水平开展自我评估。

#### 所有接纳的建议的总体落实情况

3. 提交第三十四届拉丁美洲及加勒比区域会议的文件《权力下放及下放办事处网络》<sup>2</sup>，批准了关于粮农组织管辖范围调整原则和一般标准。区域会议所提建议将提交粮农组织理事会 2016 年会议。同时，该区域还在进行了一次技能结构审查之后，通过技术官员调动，增强了分区域办事处的技术能力。关于中美洲分区域办事处（巴拿马），该项活动使办事处技术能力大致增强一倍。
4. 应该次评价要求，向员工说明了按基层化原则进行权力下放的范围，包括 3 个层面（区域、分区域、国家）各自作用和责任。此外，修订版《项目周期指南》和《技术合作计划手册》的发布，满足了关于阐明技术合作计划审批程序、取消多余步骤的要求。
5. 各区域许多国家正进入国别规划框架第二期。为了支持该进程，对于国别规划框架编写指南做了完善更新，以反映结构合理、战略整合的方法。
6. 关于建议 4，管理层同意主要原则，但不同意具体建议内容。分区域层面的规划工作继续进行，所有工作都推进粮农组织战略目标。
7. 关于实地计划的有效高效管理，管理层部分同意该项建议。管理层尤其不赞同设立“储备基金”，因为《财务条例》提供了充分灵活性。已采用一个透明模式批准、分配该区域技术合作计划资源。
8. 关于建议 6，管理层同意应当继续注意正常计划和实地计划运行和财务管理水平。在这方面，正在开展工作回应部分建议。尤其是 2015 年领导机构批准了一项新的费用回收政策，从 2016 年起逐步实施。一名资源筹集官员调派到中美洲分区域办事处，并建立了国别规划框架监测系统。
9. 区域办事处举办了培训和能力建设活动，旨在改进实地项目评价工作的设计和实施。所有规范性产品都可从粮农组织网站获取。
10. 一名区域性别官员于 2014 年任命，以支持办事处解决区域性别不平等问题。已制定并实施一项行动计划，把性别问题纳入了每项战略目标工作计划内。

---

<sup>1</sup> PC 115/4; PC 115/4 Sup.1

<sup>2</sup> LARC/16/6

对粮农组织拉丁美洲及加勒比区域及分区域办事处的评价之后续行动报告矩阵表

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p><b>建议 1—粮农组织总部和区域办事处高管层应强化粮农组织在区域的影响力。为此, 应采取符合实际财务状况、符合本组织为区域内成员国提供有效高效服务要求的新型工作模式。</b></p> <p>2. 重新平衡智利圣地亚哥和巴拿马技术官员任职地点。</p> <p>3. 应停止代表处由指定技术官员管理的做法。</p>	<p>管理层接受该建议, 并对多项建议措施表示支持。然而, 关于建议措施 4, 需征求领导机构关于国家影响力的指导意见。</p>	<p>提交拉丁美洲及加勒比区域会议的文件《权力下放及下放办事处网络》将为审查粮农组织在该区域的影响力提供框架。区域会议通过了粮农组织覆盖范围调整文件中的原则和一般标准。区域会议所提建议将提交粮农组织理事会 2016 年 6 月会议。</p> <p>2. 2014 年至 2016 年 3 月, 6 名专业人员调派到巴拿马, 使该分区域办事处技术官员人数实际增长一倍。该名单包括以下领域官员: 农产食品系统、营养、南南合作、粮食安全、自然资源及一名统计师。</p> <p>3. 该区域仅有阿根廷情况如此。然后, 指定派驻一个国家的技术官员而不具粮农组织驻国家代表职能, 这是目前所进行与审查权力下放相关的分析工作的一部分。</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>成员国根据本国优先重点和需求对于粮农组织的国家影响力审查机遇做了建设性回应。</p> <p>虽然其中有些人员的工作调动仍在进行之中, 但该分区域办事处技术能力的增强符合需求, 使粮农组织离饥饿发生地更近, 差旅费用降低。</p>
<p>4. 区域办事处应考虑建立多重委任体系, 以管理两个或更多国家。这一建议适用于以下三类国家组别: 加勒比国家; 哥斯达黎加; 南美洲阿根廷、智利、乌拉圭。</p> <p>5. 应明确定义区域和分区域技术官员应具备的总体技术能力, 以便在该区域有效高效地管理五大新战略</p>		<p>4. 对于权力下放国家网络进行审查, 这是 2016 年 3 月区域会议上介绍的一个主题。区域会议建议多重任命及伙伴关系和联络处计划作为有效方案提交成员国审议。</p> <p>5. 根据所采用方针采取措施, 在该区域按照技能结构活动实现经审查的战略框架。最近向巴拿马增派技术官员后,</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>各国可确定哪个办事处协定最适合其需求和所提方案。</p> <p>在优先重点国家最集中的中美洲, 证据</p>

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>目标。短期内应优先增强中美洲分区域办事处。……粮农组织总部和区域办事处高管层需要对技术服务和团队的专业构成及地区布局进行重组。这些团队应考虑采用真正的多学科工作安排与结构。</p> <p>6. 建议区域办事处与紧急行动及恢复司强化灾害风险管理官员在中美洲和加勒比地区的影响力。</p>		<p>对技术部门结构做了调整, 增强了分区域内的支持。此外, 还利用全组织职员调动, 向加勒比分区域派遣了3名官员。</p> <p>6. 一名紧急行动和灾害风险管理行动专家国际顾问派驻巴拿马, 为中美洲分区域办事处和加勒比分区域办事处提供服务。紧急行动及恢复司不久前任命了区域办事处灾害风险管理协调员。</p>	6	<p>最为显著。不久前确定了一名新的分区域协调员, 这促进粮农组织采取重点方针和行动。</p> <p>这些职位符合灾后应急支持需要。</p>
<p>7. 权力下放活动支持办公室应与粮农组织法律及道德办公室联合审查国家层面的东道国协定安排, 制定更新计划, 或必要时在合理时间范围内签署新的协议。</p>		<p>7. 区域会议上关于权力下放文件的讨论及随后理事会做出的决定, 将阐明全组织的优先重点。将继续开展工作更新或制定东道国协定, 包括建立伙伴关系和联络处或制定多重任命计划。</p>	3	<p>权力下放活动支持办公室正在积极努力更新东道国协定。</p>
<p><b>建议 2—评价小组建议粮农组织高层立即实施详尽进程, 向区域工作人员明确权力下放范围, 包括区域、分区域、国家三级以及总部层面的作用和职责。</b></p> <p>1. 强化和明晰区域、分区域、国家三级权力下放办事处的职责以及相互之间的辅助标准。进程应包括明确技术官员的作用, 强调他们在支持落实粮农组织各国计划方面以及</p>	接受	<p>1. 2015 年编写的《权力下放办事处》手册阐明各层面的作用和职责。</p>	5	<p>该文件公开分享, 分发分区域办事处和驻国家办事处, 并需要在区域内予以更广泛传播及讨论。</p>

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>提供国家层面咨询工作方面的主要职责。</p> <p>2. 明确技术合作计划审批程序, 取消多余步骤。</p> <p>3. 在各国家办事处增进交流, 并加强关于粮农组织合同安排的培训。</p>		<p>2. 审批程序完全符合新的项目周期和 2015 年的技术合作计划新手册。</p> <p>3. 与南美洲各地人力资源联络点一道开展人力资源招聘培训; 对区域办事处主管人员进行整个合同期顾问培训; 区域办事处一般服务人员遴选委员会的设立, 促进增强了该区域合同安排能力。</p>	<p>6</p> <p>5</p>	<p>去年这一领域有重大改进。</p> <p>这是一个持续的进程, 因为不断有新人进入组织及程序不时变动; 但这一领域取得了很大进展。</p>
<p><b>建议 3—粮农组织总部和区域办事处高管层应更加充分利用国别规划框架作为确定工作安排的各国优先重点的主要工具。</b></p> <p>2. 驻国家代表的优先工作重点: 1) 确定预期结果的指标、目标和基准水平; 2) 设立向国家政府提交进度报告的机制; 3) 形成合力和互补的综合管理模式; 4) 评估需求以便采取必要行动筹集资源。</p> <p>3. 驻国家代表处应制定短期计划, 向驻在国的联合国系统国家工作队、其他捐助方及多边机构以及东道国政府更广泛业界宣传国别规划框架。</p>	<p>国别规划框架是粮农组织在国家一级开展的所有活动的基础。粮农组织的结果框架围绕一条“主线”而制定, 这条主线将五项战略目标与国别规划框架相联系。</p>	<p>2. 截至 2015 年 12 月, 33 个国别规划框架中有 13 个采用新国别框架准则。这仍然是一项进行之中的工作。</p> <p>3. 对于国别规划框架和年度报告都做了改进, 以反映结构合理、战略整合的方法。宣传活动是一个持续进行的工作领域。</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>该进程的严格时限内磋商性质, 推进开展大量交流, 从而促成编写高质量文件。</p> <p>国别规划框架结果明显, 对年度报告正在进行审议、修订; 成果看来巨大, 但到编</p>

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
				写本报告时尚未进行全面评估。
<p><b>建议 4—粮农组织总部和区域办事处高管层应将区域层面作为国家层面与全球优先重点确定和工作规划的中间桥梁, 同时在部分工作环节采取若干增效措施。</b></p> <p>1. 评价报告认为没有理由在分区域层面提出优先重点领域和资源的建议。</p> <p>2. 建议区域办事处和权力下放活动支持办公室面向粮农组织和成员国采取行动提高区域会议效率。为此, 重点是向成员国政府(包括农业部及其他部门)推介最新战略框架。</p>	<p><b>原则上接受</b></p> <p>管理层认同建议 4 的精神, 但不同意第一项建议措施。第二项建议措施不属于管理层的决策范围, 应由各成员国审议和决定。</p>	<p>1. 2014 年起, 分区域层面正常计划资源按战略目标分配; 2016 年起, 国家层面所有行动都必须按时间、资源分配给某项战略目标。换言之, 分区域层面的规划工作继续进行, 所有工作都推进粮农组织战略目标。</p> <p>2. 2014 年在圣地亚哥举行的区域会议开始, 随后按照新系统实施国别规划框架及粮农组织驻国家代表定期开展活动; 大大加深了对粮农组织战略框架的了解。</p>	<p>6</p> <p>5</p>	<p>这一渐进方法要比立即实施方法更方便采用变革措施。</p> <p>区域会议进行了改革; 上两届区域会议取得了很大成果, 期待下届区域会议继续取得成果。了解的加深还导致成员国与粮农组织之间在全组织、区域、国家层面的职责更加明确。</p>
<p><b>建议 5—建议粮农组织应采用严格的成效和效率标准对实地计划进行管理。</b></p>	<p><b>部分接受</b></p> <p>管理层同意必须采用严格的成效和效率标</p>			

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>1. 在南南合作及资源筹集司和战略、规划及资源管理办公室的支持下, 区域办事处应根据综合管理标准和最新财务信息对实地计划进行监测。实地计划需设立单独账户且不妨碍综合管理工作。其费用应完全由实地计划自身出资。本评价报告赞同许多内部审计意见, 支持设立“储备基金”以解决资金短缺问</p>	<p>准管理实地计划, 并将据此继续应用和改进相关措施。管理层不支持关于设立“储备基金”的建议, 因为《财务条例》已为资源管理提供了充分的灵活性, 不需为实地计划专门设立“储备基金”。同样, 管理层认为不需要考虑采用该建议中的第二项“建议措施”所提议的方式, 对为区域一级以上国家活动提供的技术合作计划资源进行“自动预划拨”。</p>	<p>1. 区域办事处管理小组设立之后进行了协商审查进程, 使相关角色提供了更多知识。该管理小组由3名分区域协调员及区域办事处和分区域办事处技术官员和职能官员组成。虽然取得了进展, 但仍有很大发展空间。</p>	3	



接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>题, 保持项目的可持续性、可预见性和发展潜力。</p> <p>2. 评价报告建议区域办事处应针对技术合作计划制定明确透明的区域资金分配标准。根据与粮农组织在本区域活动相关的变量, 相当比例的资金应可以自动预划拨(评价报告考虑到人均国民总收入、图标集法、赤贫率和营养不足率)。</p> <p>3. 建议区域办事处成立由粮农组织驻该区域代表组成的咨询委员会, 对区域和分区域技术合作计划资源分配问题提出建议。</p>		<p>2. 技术合作计划资源分配模式如下: 第一层涉及粮农组织驻国家代表及其小组参与国别规划框架的洽谈、起草工作; 第二层涉及战略目标主任进行有时限审查; 第三层涉及区域办事处管理小组进行最终质量保证检查。该系统建立已有一段时间, 运作良好, 与战略框架完全一致。</p> <p>3. 由管理小组履行技术合作计划咨询委员会职能, 对区域技术合作计划供资进行审议、确定优先次序、予以支持。</p>	<p>5</p> <p>6</p>	<p>迄今的证据表明, 所做调整得到了好评, 流程非常透明, 成果质量很高。</p> <p>全面运作。</p>
<p><b>建议 6—粮农组织应提高区域内正常计划和实地计划运行和财务管理水平。</b></p>	<p><b>部分接受</b></p> <p>管理层同意应继续关注所有计划的业务和财务管理改进工作。然而, 管理层不支持相关措施建议, 尤其是关于分配和使用项目行政及业务支持付款的措施建议。应财政委员会要求, 2013—14 两年度正在全面审查与项目支持费用相关的政策(参见</p>			



接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>1. 在战略、规划及资源管理办公室支持下, 区域办事处应为持续监测业务运行及综合管理进展收集相关财务信息。有关年度开支(付款)信息、分析单位、资金来源和利用等信息, 对于开展工作实效和成本效益的定期评价至关重要。评价工作付出相当大的努力来整理 2004—2012 年数据库, 制定了若干指标来评估综合管理的实效和效率。从中短期来看, 粮农组织通过对上述工作予以采纳、补充、继续和加强, 就能够从中受益。</p> <p>2. 应尽快对行政及业务支持相关信息的管理工作进行大幅调整。评价报告建议, 从实地业务支持领域获</p>	<p>JM 2013.2/3 和 FC 151/8)。因此, 管理层不同意按第二项建议措施中提出的方法分配和使用行政及业务支持偿付款, 也不同意将其用于推动筹建所提议的“储备基金”(见建议 5.1)。</p>	<p>1. 战略规划职能已合并为一项职能, 整合了区域、分区域、国家层面计划。监测职能由区域协调, 但在各层面实施。</p> <p>粮农组织领导机构于 2015 年批准了新的费用回收政策, 已在 2016 年开始实施, 旨在以更透明方式回收直接支持费用和间接执行费用。</p>	<p>4</p> <p>2</p>	<p>规划协调工作迅速增加, 增强了区域取得协调一致结果的能力。监测仍是有待加强的一个领域, 进行之中的综合监测工具开发工作在这一领域发挥重要作用。</p>

接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p>得的行政及业务支持费用应明确透明计入实地计划部分, 随后快速定期予以分配, 在任何情况下都不得留在总部。评价建议, 所收取的行政及业务支持费用应按如下比例分配: a) 60%归负责筹措资金的部门; b) 20%归区域办事处; c) 20%归罗马总部。根据本建议标准分配的行政及业务支持资金应有助于措施建议 5.1 提出的“储备基金”的筹建。</p> <p>3. 建议区域办事处根据区域优先重点及国别规划框架优先重点, 设立结果监测职能。该职能设置的最佳层面是在区域。</p> <p>4. 建议粮农组织在区域办事处保留“全球资源管理系统”的支持架构并开发所有模块, 从而提升区域业务运行效率。</p> <p>5. 鉴于本区域实地计划日益增长的重要性, 以及区域内各国捐款数额不断增加, 区域办事处应在南南合作及资源筹集司的支持下, 制定机构资源筹集战略, 包括为该战略指派专门人员以及驻国家代表的密切</p>		<p>3. 经与信息技术司协商后建立了监测系统监督国别规划框架, 与战略框架相一致。</p> <p>4. 全球资源管理系统支持是一项全组织要求, 对于为实施战略框架提供行政支持不可或缺。区域办事处安排了一个两人小组处理整个区域经常性系统问题。</p> <p>5. 一名 P2 级资源筹集官员于几年前由总部调派到区域办事处。2016 年 1 月起, 该名官员调派到加勒比分区域办事处, 她在那里为整个区域提供服务。</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>运作良好。</p> <p>为区域提供的支持恰当, 没有保证的是长期持续的财政支持。</p>



接受的评价建议(a)	管理层回应中商定的行动(b)	对已采取行动的说明, 包括未采取行动的原因(c)	管理层行动记录评分(d)*	所采取行动产生的影响或变化(e)
<p><b>建议 8—粮农组织应尽快制定行动计划, 消除现存的性别不平等现象, 包括目标、时间安排和资源等要素。应大幅提高驻国家代表中女性人员数量, 同时妇女也应享有更高的薪金水平 (在具备必需技能的条件下)。</b></p>	<p>接受</p>	<p>2014 年为该区域指派了一名 P4 级性别官员, 该区域还参加了推进农村妇女权利、经济自主性、性别平等政策第一次会议。该区域还制定并实施了一项行动计划, 将性别问题纳入每项战略目标工作计划。通过拉美加国家共同体粮食和营养安全计划, 性别问题已成为全区域的一个重要工作领域。关于性别与农业的政策工作已成为全区域各国最重要议题。</p>	<p>6</p>	<p>考虑到性别官员到来之前该区域的状况, 这一领域所取得的进程巨大。</p>

\* **1—无**: 未采取行动实施建议; **2—差**: 建议的实施计划和行动均处于非常初步的阶段; **3—不合格**: 建议的实施不均衡、不全面; **4—合格**: 建议的实施已取得进展, 但尚无证据证明已对预期目标产生了影响; **5—良好**: 建议已得到全面实施, 有初步证据证明对预期目标产生了影响; **6—优秀**: 有确凿证据证明建议对预期目标产生了积极影响。