



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONFERENCIA

FAO: El desafío de la renovación
Informe de la Evaluación Externa Independiente de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Anexos 2-4
Presentado al Comité del Consejo encargado de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CC-EEI)
Noviembre de 2007

Índice

	Páginas
Anexo 2: Mandato de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (EEI) que se expone en el documento CL 129/10	1
Anexo 3: Información complementaria sobre las fuentes y la metodología	21
Anexo 4: Consultores y asesores encargados de garantizar la calidad del EEI	38

Por razones de economía se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones los ejemplares que han recibido y se abstengan de pedir otros, a menos que sea estrictamente indispensable. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

Anexo 2: Mandato de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (EEI) que se expone en el documento CL 129/10

Informe al Consejo del Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones (GTPS) para la Evaluación Externa Independiente de la FAO (EEI), noviembre de 2005 (párrafos 26-90)

ANTECEDENTES

1. La FAO fue fundada por 42 Estados Miembros en octubre de 1945 con el objetivo de liberar del hambre a la humanidad mediante la promoción del desarrollo y el comercio agrícolas, la mejora de la nutrición, el desarrollo rural y la búsqueda de la seguridad alimentaria. En la actualidad, la FAO presta sus servicios a 188 Estados Miembros y una Organización Miembro, la Comunidad Europea.
2. Desde 1994, la FAO está inmersa en un programa de reformas y se ha esforzado por superar las deficiencias institucionales y prestar sus servicios de manera cada vez más eficaz. Con la aprobación de los órganos rectores se puso en marcha un plan de reorientación, reorganización y revitalización de la Organización. Los elementos fundamentales de este plan eran la reestructuración de las funciones de la Organización para prestar mayor atención a la labor normativa y operacional y para lograr sinergias entre ambas, la reducción de personal, la representación equitativa de los Estados Miembros, el logro de la paridad entre los sexos, la simplificación de los procesos y procedimientos, la descentralización y la asignación de mayores responsabilidades al personal sobre el terreno, la modernización mediante la utilización de nuevas tecnologías, la creación de nuevas asociaciones, el fortalecimiento de la cooperación con los países donantes, y una estrategia de comunicación.
3. En noviembre de 1999, la Conferencia de la FAO, en su 30.º período de sesiones, aprobó el Marco Estratégico de la FAO para 2000-2015. En este Marco se define una serie de estrategias basadas en los principios de la labor interdisciplinaria y la asociación cuya finalidad es proporcionar a la Organización una base que le permita estar a la altura de los nuevos retos en un mundo en evolución.
4. Al mismo tiempo, la evolución internacional en los últimos años se ha hecho cada vez más dinámica. Está marcada, entre otras cosas, por la Declaración del Milenio, aprobada por 189 Jefes de Estado y de Gobierno en las Naciones Unidas en el año 2000, los ocho objetivos de desarrollo del Milenio, la meta de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, la reforma del sistema de las Naciones Unidas y la formación de una nueva estructura internacional en la esfera de competencia y el mandato de la FAO, y acontecimientos internacionales importantes, como las Conferencias de Monterrey y de Johannesburgo¹ y la Ronda de Doha de negociaciones comerciales, y, más recientemente, la Declaración de la Cumbre de las Naciones Unidas de septiembre de 2005. En septiembre de 2005, el Director General de la FAO presentó otra serie de propuestas de reforma de amplio alcance para someterlas al examen de la Conferencia en noviembre.
5. También se han registrado cambios fundamentales en los enfoques nacionales relativos al desarrollo y la cooperación internacional, caracterizados por la autonomía y la asociación y por la armonización y el ajuste para lograr una mayor eficacia de la ayuda. Ahora bien, la evolución internacional también se caracteriza por una amenaza continua de terrorismo internacional y la lucha contra él, por desastres naturales y provocados por el hombre que han dado lugar a catástrofes de carácter humanitario, y por una evaluación mucho más diferenciada de los costos y

¹ Conferencia Internacional de Monterrey sobre la financiación para el desarrollo, 2002; Cumbre Mundial de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible, 2002.

los beneficios de la globalización y una creciente inquietud en muchas partes del mundo por las repercusiones negativas de la globalización en numerosos grupos de personas.

6. La Organización ha realizado progresos en su actuación general. Sin embargo, ahora es esencial realizar un análisis completo, integrado y detallado de su situación actual, especialmente en el contexto de un mundo dinámico y sometido a cambios rápidos en condiciones globalizadas. La evaluación se realizará durante un período en que se está procediendo a una reforma del sistema de las Naciones Unidas y de la FAO, que puede acelerarse si la Conferencia encomienda la realización de nuevos cambios como consecuencia de las propuestas de reforma que recientemente ha sometido a su examen el Director General.

7. El Consejo, en su 127.º período de sesiones, celebrado en 2004, convino en realizar una evaluación externa independiente completa de la FAO. El Consejo decidió asimismo establecer un Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones (GTPS), con el fin de formular propuestas sobre la evaluación para someterlas al examen del Consejo, incluida la formulación del mandato propuesto. Este mandato para la evaluación externa independiente de la FAO se basa en el proceso de consenso y las decisiones del GTPS y tiene en cuenta en gran medida las aportaciones de carácter especializado realizadas por dos consultores independientes al GTPS (el Sr. Horst Breier, de Alemania, y el Dr. Dunstan Spencer, de Sierra Leona).

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

8. Al aprobar la puesta en marcha de la EEI de la FAO, el Consejo acordó que *“el objetivo de esa evaluación era fortalecer y mejorar la FAO, teniendo en cuenta los resultados conseguidos por la Organización en el desempeño de su mandato. En ese sentido, el proceso de evaluación representaba la contribución de la FAO a los esfuerzos globales de la comunidad internacional para fortalecer el sistema de las Naciones Unidas mediante las reformas adecuadas. En la evaluación se examinarían todos los aspectos de la labor de la FAO, la estructura institucional y los procesos de decisión, incluida su función en el marco del sistema internacional. Además, podía constituir un recurso para el examen del Marco Estratégico”*².

9. Así pues, la evaluación externa independiente de la FAO tendrá un amplio alcance y plasmará las aspiraciones y preocupaciones de todos los Miembros. Los resultados, conclusiones y recomendaciones que deriven de esta evaluación se presentarán a los órganos rectores de la Organización, al Director General y a los Estados Miembros para su examen y para la adopción de medidas. Contribuirá asimismo a documentar el debate de los Estados Miembros sobre las políticas, así como el de las Naciones Unidas y del sistema internacional en sentido más amplio. Ayudará también a transmitir al público en general una evaluación basada en pruebas de los logros de la labor de la FAO y de los retos que tiene ante sí la Organización.

10. El Director General ha declarado en su prólogo a las actuales propuestas de reforma³: *“No es mi intención prever ni prejuzgar el resultado de otros procesos en curso, especialmente la Evaluación Externa Independiente de la Organización que ha emprendido el Consejo. Considero, de hecho, que la puesta en práctica de mis propuestas creará ahora unas condiciones más favorables para dicha evaluación”*. La evaluación se realizará, pues, durante un período en que se está procediendo a una reforma del sistema de las Naciones Unidas y a un reajuste en la FAO, que puede acelerarse si la Conferencia encomienda la realización de nuevos cambios como consecuencia de su examen de las propuestas de reforma del Director General. Por consiguiente, en la evaluación se examinará la eficacia del trabajo de la Organización y sus puntos fuertes y débiles y, al formular sus conclusiones y recomendaciones, éstas se pondrán en relación con la validez y la necesidad de nuevos ajustes en el proceso de reforma de la Organización y en sus esferas prioritarias.

² Informe del 127.º período de sesiones del Consejo de noviembre de 2004, CL 127/REP párrs. 113-117.

³ Suplemento al Programa de Labores y Presupuesto del Director General (Propuestas de reforma), C 2005/3 Sup.1).

11. El análisis se enfocará desde el punto de vista de la identificación de las necesidades y preocupaciones fundamentales, en una situación caracterizada por una limitación de los recursos que no permite satisfacer todas las esperanzas. Al evaluar esto, se tendrán plenamente en cuenta las opiniones de los Estados Miembros sobre los servicios que necesitan y reciben, sobre su calidad, eficacia y repercusiones, y sobre su pertinencia. La comparación con las disposiciones existentes en otros organismos proporcionará un punto de referencia útil.
12. Al analizar los procesos y actividades pasados y presentes de la Organización, se espera que la evaluación adopte una perspectiva de futuro y subraye resultados, conclusiones y recomendaciones con una orientación clara que permita a los Miembros, al Director General y a la Secretaría de la Organización determinar el camino que se ha de seguir para afrontar mejor los retos del futuro en un contexto mundial en evolución, incluidas las nuevas necesidades de los Estados Miembros, y situar a la FAO, en función de sus puntos fuertes y ventajas comparativas. Por consiguiente, la evaluación puede representar un acontecimiento importante para la FAO en la búsqueda del lugar que le corresponde en un sistema reformado de las Naciones Unidas y en la incipiente nueva estructura multilateral. Debería contribuir a fortalecer el sentido de unidad y propósito entre los Miembros de la Organización y a la adaptación de la FAO al siglo XXI y los retos futuros.
13. El Consejo ha definido claramente los fundamentos para la evaluación de la FAO. La evaluación habrá de ser completa, externa, independiente y profesional. Abarcará el funcionamiento institucional, así como la labor técnica de la FAO, tanto de carácter operacional como normativo. Se prestará atención en particular a la pertinencia, la eficacia y las consecuencias previstas e imprevistas, con inclusión de los resultados y las repercusiones y su efectividad y sostenibilidad.
14. Se adoptará como base el mandato de la Organización tal como está establecido en el Preámbulo y el Artículo I de la Constitución de la FAO, sin que en la evaluación se cuestione este mandato. El mandato constituirá el criterio fundamental para evaluar los resultados y las repercusiones de la labor de la Organización, que desempeña una función importante como institución multilateral, con igualdad entre los Miembros, que proporciona bienes públicos y servicios para el desarrollo de ámbito mundial basado en conocimientos. Otras referencias importantes para el examen de la labor de la Organización son la contribución a las metas y los objetivos establecidos en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, la Declaración del Milenio, las Conferencias de Monterrey, Johannesburgo y Doha y la Declaración de la Cumbre de las Naciones Unidas de 2005. El propio Marco Estratégico de la Organización aprobado por la Conferencia en 1999 (inmediatamente antes de la Declaración del Milenio) y los planes a plazo medio subsiguientes constituyen otras tantas declaraciones importantes respecto de las cuales se han de evaluar los resultados de la Organización.
15. Con el fin de que la evaluación cumpla el requisito de exhaustividad estipulado por el Consejo, abarcará los siguientes componentes fundamentales de análisis, los cuales están estrechamente relacionados entre sí:
- a) *Labor técnica de la FAO:* Hay una gran variedad de trabajo técnico de la FAO que se ha de evaluar y analizar con respecto a su pertinencia, eficacia, resultados, repercusiones y sostenibilidad. La evaluación examinará los elementos principales del trabajo técnico de la Organización, incluidas las conexiones entre ellos. Estos elementos comprenden las labores encaminadas a eliminar el hambre, salvaguardar el medio ambiente y mejorar las condiciones para fomentar el desarrollo económico y social e incorporar al mismo tiempo en el conjunto de las actividades los derechos de las mujeres y los niños. Las cuestiones se abordan por medio de la promoción, el asesoramiento sobre políticas y el fomento de éstas, los trabajos de reglamentación y de establecimiento de normas, la información, estadísticas, estudios, la cooperación técnica, las respuestas a emergencias, el establecimiento de redes y el diálogo respecto de: el acceso a los alimentos, los cultivos, la ganadería, los bosques, la pesca, el comercio de mercancías y el desarrollo rural. Incluyen

asimismo el diálogo sobre políticas y los acuerdos concertados en reuniones internacionales, incluidas las de los órganos estatutarios de la FAO. La labor técnica de la FAO comprende asimismo programas generales, como el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria, y abarca la totalidad de los esfuerzos encaminados a fortalecer los conocimientos y la capacidad mundiales, regionales y nacionales. El análisis abarcará cuestiones relativas a la pertinencia y la oportunidad; la capacidad de respuesta de la Organización orientada a la prestación de servicios ante las necesidades expresadas y en evolución de los Estados Miembros; los elementos, relativos tanto a la oferta como a la demanda, que configuran la labor de la FAO; la elección entre el número de actividades o su tratamiento en profundidad; la elección entre enfoques de proyectos o de programas; la correspondencia entre el programa de trabajo y los recursos y sus repercusiones.

- b) *Gestión y organización de la FAO:* Comprenden los sistemas presupuestario administrativo y financiero; la estructura organizativa de la FAO (por ejemplo, organización de los departamentos, estructuras descentralizadas, adaptación de las cuestiones intersectoriales, supervisión y evaluación); la filosofía de gestión de la Organización, en particular la disponibilidad de entornos favorables para la plena utilización del potencial del personal, la delegación de facultades y las necesidades de una organización poseedora de saberes; la gestión del riesgo; la política en materia de recursos humanos y la gestión de éstos, incluida la rendición de cuentas por lo que se refiere al equilibrio entre hombres y mujeres; la descentralización y las funciones respectivas de la Sede y las oficinas regionales y de las oficinas en los países, así como las ventajas y limitaciones de esta estructura; las estrategias de comunicación; y las cuestiones relacionadas con la infraestructura.
- c) *Gobernanza de la FAO:* Comprende las funciones y la eficacia y efectividad de los órganos rectores (Conferencia, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas, y Comités de Agricultura, de Problemas de Productos Básicos, de Pesca, Forestal y de Seguridad Alimentaria Mundial); aspectos fundamentales de la relación entre los Miembros y la Secretaría, por ejemplo en la esfera del establecimiento de prioridades y los procesos de programación y presupuestación; la estructura de financiación de la FAO (presupuesto ordinario y contribuciones voluntarias), con inclusión de las oportunidades y limitaciones de la estructura actual y la medida en que contribuye al control por los Miembros de la Organización y a su carácter multilateral; las relaciones entre las estructuras de gobierno en el marco del sistema de las Naciones Unidas; y una participación más amplia de los grupos interesados.
- d) *La función de la FAO en el sistema multilateral.* En la evaluación se examinará la función de la FAO dentro del sistema multilateral, basándose en los puntos fuertes demostrados de la Organización, así como en sus ventajas comparativas y su capacidad para concertar alianzas y contribuir a la labor de las Naciones Unidas y del sistema internacional más amplio en su conjunto. Entre las cuestiones importantes para las conclusiones y recomendaciones de la evaluación cabe incluir las siguientes: las deficiencias críticas de la estructura internacional en la esfera del mandato de la FAO; la determinación de las esferas en que el mandato está satisfactoriamente atendido por varios otros organismos; y las cuestiones relativas a las ventajas comparativas así como la cuestión de la caracterización con respecto a otros organismos. También se realizarán averiguaciones en relación con todas las asociaciones, incluidas las establecidas con entidades ajenas a las Naciones Unidas como instituciones internacionales de investigación agrícola, organizaciones regionales, ONG internacionales y empresas comerciales, y, en particular, la asociación con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. Dichos aspectos se evaluarán junto con los tres componentes anteriores, para vincular la función de la FAO en el sistema multilateral con ejemplos concretos de trabajos

como el del comercio internacional y los esfuerzos internacionales para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

16. A lo largo de todo el proceso de evaluación se habrá de prestar suma atención al mantenimiento de la exhaustividad solicitada por el Consejo, a fin de garantizar un enfoque global de la evaluación y asegurar que se investiguen y aprovechen plenamente las sinergias y que en la evaluación se refleje de manera adecuada la interconexión de los distintos componentes de los procesos y la labor técnica de la FAO. El equipo central (véase más adelante) se encargará de esta tarea.

17. Aunque la evaluación será completa, el equipo de evaluación gozará de cierta independencia y flexibilidad, en el ámbito del mandato, para definir y centrar la atención en las esferas en las que considere que hay puntos especialmente fuertes en los que basarse y deficiencias que han de subsanarse, y para explorar en mayor profundidad las cuestiones que estime importantes. Sin embargo, el equipo asegurará que este proceso esté exento de cualquier sesgo que pueda socavar la independencia, imparcialidad y credibilidad de la evaluación, y que el grupo disponga de los conocimientos técnicos y el tiempo necesarios para ocuparse de las cuestiones elegidas.

EL EQUIPO DE EVALUACIÓN Y SU FUNCIÓN

18. **El equipo central** constará de cuatro miembros, incluido el jefe de equipo. El equipo central, bajo la autoridad directa del jefe del equipo, será el responsable único de dirigir, supervisar y llevar a cabo todo el trabajo sustantivo de la EEI, además de participar plenamente en la ejecución del trabajo de evaluación. Cada miembro del equipo central, incluido el jefe del equipo, tendrá la responsabilidad de dirigir uno de los cuatro ámbitos principales que abarcará la evaluación, indicados anteriormente (párr. 15). Las funciones del equipo central serán las siguientes:

- a) adoptar las decisiones relativas a la metodología y el enfoque de la evaluación, incluida la definición del plan de trabajo, en el marco del mandato, el presupuesto y el plazo establecidos por el Consejo;
- b) la selección de países que serán objeto de visitas y de programas de la FAO para estudios monográficos, de acuerdo con los criterios establecidos en el mandato y confirmados en el informe inicial;
- c) la selección de evaluadores auxiliares y de asistentes de investigación en concurso público;
- d) dirigir la evaluación, incluso el trabajo de los equipos de especialistas, y supervisar el trabajo de todos los evaluadores auxiliares y asistentes de investigación;
- e) velar por la coherencia de la evaluación;
- f) preparar los informes periódicos, los relativos a cada ámbito de trabajo principal y los informes de síntesis;
- g) finalizar todos los informes y adoptar la decisión final sobre los mismos, incluidas sus conclusiones y recomendaciones.

19. **Evaluadores técnicos:** El equipo central contará, para la realización de su tarea, con el apoyo de especialistas que aportarán sus conocimientos y experiencia en el ámbito del sistema intergubernamental internacional así como otros conocimientos y experiencia de primer orden (por ejemplo los derivados de la práctica en el sector privado y de las ONG y las instituciones académicas).

20. **Equipos de evaluación:** Equipos interdisciplinarios, que incluyen siempre que sea posible un miembro del equipo central, realizarán visitas a los países, las oficinas descentralizadas de la FAO y a otras organizaciones del sistema multilateral. En la medida de lo posible, estos

equipos estarán integrados por miembros comunes, es decir, los consultores participarán en equipos que visitan varias partes del mundo. Estos mismos consultores formarán parte también, en la mayoría de los casos, de equipos de especialistas encargados de evaluar los programas técnicos de la FAO y, cuando proceda, que se ocupen de la gestión y organización, de la estructura de gobierno y de la función de la FAO en el sistema multilateral. Por consiguiente, el número de evaluadores técnicos en cada esfera de trabajo será limitado, y participarán en varias misiones sobre el terreno además de realizar el trabajo en la Sede.

21. En el Apéndice 1 del Anexo 2 se proporciona información sobre las competencias de que se habrá de dotar al equipo central y los consultores de apoyo, así como sobre los criterios para su selección. El equipo de evaluación contará, tras la realización de su trabajo, con el apoyo de un administrador de operaciones de evaluación (véase también el Apéndice 1 del Anexo 2).

22. La labor del equipo de evaluación será supervisada por el **Comité del Consejo encargado de la EEI**. Este Comité tendrá a su cargo la supervisión general de la gestión y la realización de la evaluación, en particular en relación con los aspectos financieros y el cumplimiento de las normas de calidad e independencia. Asimismo será responsable de la aprobación de las propuestas relativas a la realización de la evaluación formuladas por el equipo central en el informe de iniciación (véase el Anexo 1, titulado “Gobernanza de la EEI y funciones del Comité del Consejo encargado de la EEI”).

ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN

Cuestiones de evaluación fundamentales

23. El enfoque que habrá de adoptarse objeto de la evaluación se basará en las cuestiones fundamentales comunes a las evaluaciones, a saber:

- a) cambios fundamentales que se han producido en el entorno exterior en que funciona la FAO;
- b) pertinencia de la FAO para atender las necesidades y prioridades de los gobiernos y las poblaciones de los estados miembros y de la comunidad internacional;
- c) funcionalidad y claridad de los objetivos, estrategia, diseño y plan de ejecución para satisfacer esas necesidades y prioridades;
- d) eficacia y eficiencia de los procesos aplicados;
- e) puntos fuertes y débiles institucionales, incluida la cultura institucional y el carácter inclusivo del proceso;
- f) calidad y cantidad de los productos en relación con los recursos utilizados para emprender los trabajos;
- g) calidad y cantidad de los resultados (efectos) obtenidos mediante las actividades y los productos, también en relación con los recursos utilizados para los trabajos;
- h) repercusiones y su sostenibilidad en términos de beneficios para las generaciones presentes y futuras en materia de seguridad alimentaria, nutrición, bienestar social y económico, medio ambiente, etc.;
- i) ventajas comparativas de la FAO para hacer frente a las necesidades prioritarias.

24. Hay una serie de preguntas de evaluación que tienen carácter general y directivo y que se refieren a las repercusiones; a las necesidades y prioridades; a las ventajas comparativas (incluidas las deficiencias existentes en la estructura internacional); y a la eficiencia. Es preciso responder a ellas para llegar a una evaluación general de las repercusiones de la FAO y su labor. Cabe señalar, entre otras, las preguntas siguientes:

- a) Los puntos fuertes y débiles y contribución institucionales generales de la FAO para lograr repercusiones sostenibles (entre ellas las cuestiones de equidad de género y de derechos de los niños): - al abordar los sectores de competencia de la Organización:

- i) Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la meta de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, y los objetivos de los Estados Miembros de la FAO acordados en el Marco Estratégico de la FAO en particular los relativos a:
 - 1) hambre y pobreza (ODM 1) - ¿En qué medida ha contribuido la FAO a la erradicación de la inseguridad alimentaria y la pobreza rural? y
 - 2) medio ambiente (ODM 7) -¿Cuáles son los resultados del apoyo de la FAO a la conservación, mejora y utilización sostenible de los recursos naturales para la alimentación y la agricultura?
 - ii) El crecimiento y desarrollo socioeconómico rural y nacional, en particular por lo que respecta a la reducción de la pobreza. ¿En qué forma contribuye la FAO a crear aumentos sostenibles en el suministro y disponibilidad de alimentos y otros productos de los sectores agrícola, ganadero, pesquero y forestal, y cuáles son los ingresos que producen?
 - iii) Necesidades mundiales y regionales de información. ¿La actividad de la FAO encaminada a facilitar información y evaluaciones y fomentar la gestión de los conocimientos para la alimentación y la agricultura ha contribuido a mejorar la adopción de decisiones en los ámbitos nacional e internacional?
 - iv) Necesidades regionales y mundiales de marcos legislativos, de establecimiento de normas y de reglamentación internacionales. ¿Hasta qué punto consigue la FAO promover, desarrollar y fortalecer marcos de política y habilitadores en relación con las normas y los reglamentos sobre la alimentación, la agricultura, la pesca y la actividad forestal?
- b) ¿En qué medida los niveles de recursos de la FAO y la utilización de los limitados recursos disponibles reflejan las prioridades y necesidades de los miembros y son congruentes con las tareas que la Organización trata de emprender, con sus ventajas comparativas, y las esferas de eficacia puestas de manifiesto por el análisis de evaluación?
 - c) ¿Cuál es la perspectiva mundial en evolución respecto de las necesidades en la esfera de competencia de la FAO?
 - d) ¿En qué forma centra la FAO su atención en su esfera de competencia y cuál es su capacidad de:
 - i) determinar a las necesidades y prioridades cambiantes y de adaptarse a ellas;
 - ii) determinar mejoras y ajustar sus estructuras institucionales y métodos de trabajo en consonancia con las necesidades cambiantes y las oportunidades creadas por la nueva tecnología, las mejoras en las comunicaciones, etc.
 - e) ¿Cuál es la importancia, el potencial de eficacia y aplicabilidad de las propuestas de reforma del Director General, incluidas las acordadas para ser aplicadas por la Conferencia (noviembre de 2005) y en qué medida los documentos de estrategia fundamentales de la FAO, en particular el Marco Estratégico, mantienen constante su pertinencia y adecuación a las necesidades?
 - f) ¿En qué medida contribuyen los siguientes elementos a alcanzar los objetivos y metas de la Organización: estructura y práctica de gobierno; presupuesto y disposiciones de financiación, incluidas las relaciones entre presupuesto ordinario básico y recursos extrapresupuestarios; estructuras institucionales; cultura de gestión; sistemas administrativos y financieros; y políticas y prácticas en materia de recursos humanos?

25. La EEI prestará también atención a los procesos a través de los cuales la FAO asegura la adopción y aplicación de recomendaciones derivadas de sus propias evaluaciones y de otras actividades de supervisión y garantía de calidad.

26. En el Apéndice 2 del Anexo 2 se proporciona una lista de comprobación de las cuestiones identificadas por el GTPS para referencia del equipo central en la preparación de su informe inicial de evaluación.

Período abarcado por la evaluación

27. Esta evaluación tiene amplias miras. Su interés central es, por tanto, determinar los puntos fuertes y débiles de los programas, enfoques y estructuras de la FAO que tienen importancia para el futuro. Al examinar la capacidad de la institución de cambiar, responder con flexibilidad a los cambios a plazo medio en las necesidades de los miembros y el contexto exterior será necesario examinar el proceso de reforma de la Organización desde que se inició la ronda actual de reformas en 1994. No obstante, al examinar la eficacia y repercusiones de los programas será oportuno establecer en general un plazo para examinar los resultados y repercusiones de los trabajos emprendidos en los últimos cuatro a seis años, ya que para períodos más prolongados será difícil obtener información detallada y determinar las líneas de causalidad respecto de las repercusiones. Por lo que respecta a muchas cuestiones institucionales la evaluación se centrará fundamentalmente en la eficiencia y eficacia de la actuación actual, más que histórica, así como en los beneficios probables derivados de las reformas en curso.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

28. Se prevé que la evaluación se aplicará a las normas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, aprobadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en abril de 2005 (tales normas se hallan en gran medida en consonancia con los Principios de Evaluación de la OECD-CAD). Hay varios elementos normalizados de la metodología de evaluación que habría que aprovechar en cualquier evaluación. Comprenden métodos empleados en las ciencias sociales de eficacia demostrada para el muestreo; la selección de indicadores; el establecimiento de puntos de referencia; directrices para entrevistas (abiertas, estructuradas o semiestructuradas; personalmente, por teléfono, o en sesiones de grupo); la utilización de cuestionarios y su formulación; la triangulación; la validación y ponderación. En la gama de métodos también se pueden incluir instrumentos sencillos para el análisis de los beneficios en función de los costos; la recopilación de datos de carácter participativo, tales como técnicas de diagnóstico rural rápido; el diseño de una matriz de evaluación general; y talleres con las partes interesadas de verificación.

Utilización máxima de la información disponible

29. La EEI se ha concebido como tarea que utiliza al máximo la información disponible. Dicha utilización se iniciará con el examen preliminar necesario para preparar el informe inicial y se continuará a lo largo del proceso de evaluación. El equipo central realizará un examen de gabinete de los documentos de estrategia y política institucional de la FAO, los informes de evaluación, directrices, programas de los países y realizaciones principales, siguiendo el curso de su desarrollo desde el comienzo de la fase actual de reforma en 1994, pero concentrándose en los últimos seis años. Esta tarea se basará en una amplia gama de entrevistas con representantes de los Estados Miembros y la Secretaría de la FAO durante la fase inicial.

30. La evaluación utilizará también al máximo las evaluaciones existentes y otros trabajos análogos, de forma que no examinará ella misma todos los aspectos en detalle, sino que se basará, en lo posible, en los trabajos de otros, para formar sus propios juicios. Se considera que varios de los informes de evaluación independiente realizados recientemente por el propio Servicio de Evaluación de la FAO proporcionarán información útil que no será necesario repetirla, pero sí será necesario que los evaluadores evalúen la calidad de este trabajo ya realizado, incluida su independencia e imparcialidad. Esto deberá incluir también el examen del grado en que la Organización ha adoptado medidas sobre la base de los informes de evaluaciones anteriores.

Evaluación de las repercusiones

31. El equipo de evaluación deberá basarse principalmente en datos secundarios procedentes de las propias evaluaciones de la FAO y otra documentación, o presentados por los Estados Miembros tanto verbalmente como por escrito. No obstante, será indispensable que los consultores realicen su propia evaluación de la calidad de los datos que tienen intención de utilizar y, cuando sea posible, los respalden con algunos datos primarios, obtenidos quizás por medio de

estudios de países y/o de repercusiones de programas encargados por separado. Las esferas respecto de las cuales se realizarán evaluaciones de los efectos se seleccionarán cuidadosamente a la luz de estas limitaciones. Habida cuenta de las aportaciones relativamente reducidas hechas por la FAO al proceso de desarrollo a nivel nacional y mundial, las preguntas fundamentales versarán sobre la medida en que se ha contribuido a una línea de causalidad plausible. El informe inicial debería incluir propuestas específicas para la evaluación de las repercusiones.

Proceso consultivo y transparente

32. La consulta con todas las partes interesadas será fundamental, para asegurar la confianza y autonomía en el proceso de evaluación. Durante la fase inicial ello será importante para determinar las cuestiones, los sectores de concentración, etc. Será asimismo fundamental para reunir información; para verificar conclusiones y examinar la posibilidad de aplicar las recomendaciones (que se prevé entrañarán particular importancia en los sectores relativos a la estructura de gobierno y a los procedimientos administrativos, financieros y de recursos humanos). En las visitas a los países y las oficinas descentralizadas, así como en Roma, serán importantes las consultas y entrevistas con representantes de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, las ONG, los organismos de desarrollo, los grupos de coordinación y promoción dentro de los países, los órganos de investigación sobre políticas, y los beneficiarios. Además, podrá considerarse la realización de talleres con las partes interesadas en sectores fundamentales, tales como la estructura de gobierno, y para verificar importantes resultados de la evaluación. También pueden ser importantes los cuestionarios y posiblemente los boletines electrónicos para obtener aportaciones de todas las partes interesadas, así como para ayudar a asegurar la transparencia y autonomía.

33. Los principales productos de evaluación intermedia previstos, tales como el informe inicial se pondrán a disposición en un sitio web dedicado a la EEI.

Muestras para una evaluación y análisis en profundidad

34. El muestreo se documentará mediante el proceso de examen y consulta en la fase inicial, que podrá incluir también un útil análisis preliminar de los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y dificultades de la FAO.

35. **Visitas a los países y estudios monográficos de países:** Es indispensable para todos los aspectos de la evaluación que el equipo encargado de la misma realice visitas a los Estados Miembros además de los otros medios que empleará para la investigación, como cuestionarios o entrevistas telefónicas. Son los estudios en los países los que permitirán confirmar los resultados del trabajo de la FAO y conocer más a fondo las opiniones de los Estados Miembros. El equipo central deberá seleccionar los países que han de visitarse teniendo en cuenta una serie de criterios transparentes y claramente definidos que deberán detallarse en el informe inicial.

36. Prestando particular atención a los países en los que hay un gran número de personas pobres y hambrientas, el muestreo deberá ser dirigido a determinados grupos de países, con el fin de asegurar que las variables fundamentales, a saber: equilibrio regional; nivel de desarrollo; número de personas malnutridas; poblaciones grandes y pequeñas; y la envergadura del programa (normativo y técnico y de asistencia de urgencia) de la FAO estén bien representados. Constituirán también factores de selección las consideraciones logísticas. En el marco de estos criterios, la selección se realizará de forma aleatoria (muestreo aleatorio estratificado).

37. Se prevé que las visitas a los países abarcarán aproximadamente el 12-14 % de los Estados Miembros de la FAO (alrededor de 25 países), lo que permitirá visitar una muestra representativa de los principales países. Al mismo tiempo, será preciso visitar otras organizaciones internacionales y entidades del sistema de las Naciones Unidas que desarrollan actividades en el ámbito del mandato de la FAO. Estas últimas visitas podrían combinarse, en la medida de lo posible, con las realizadas a los países. El equipo de evaluación puede prever

asimismo un número limitado de estudios monográficos de países realizados en profundidad respecto del programa de la FAO en conjunto, o de determinados aspectos del mismo.

38. Los equipos que realicen las visitas a los países abarcarían todas las esferas de la evaluación, incluidas las cuestiones de gobernanza y organización y gestión. El plan de visitas a los países y los contactos correspondientes deberían ser formulados por el equipo central en consonancia con los criterios anteriormente definidos, presentados al Comité del Consejo, preferentemente como parte del informe inicial.

39. Antes de emprender las visitas a los países, convendría tal vez convocar un taller destinado a quienes participarán en los trabajos sobre el terreno, para asegurar la aplicación de una interpretación y métodos comunes respecto de las actividades de campo, incluso de las metodologías aplicadas y la comparabilidad de los resultados de tales actividades de campo.

40. **Programas objeto de una evaluación detallada:** Aparte de la visión general de todos los programas necesarios para que el ámbito de la EEI sea completo, será importante realizar un análisis más detallado en una muestra de programas y en cuestiones transversales. Se espera que el equipo central presente sus propuestas a este respecto en el informe inicial. Un criterio para esta selección será considerar en qué medida los trabajos han sido ya evaluados en evaluaciones anteriores. Asimismo, con miras a una evaluación con visión de futuro, los criterios pueden incluir los siguientes aspectos: la envergadura del programa o del sector de trabajo; la demanda de los Estados Miembros; y esferas de actividad que se considera se ampliarán en vista de su importancia y utilidad; o que se eliminarán o reducirán. Ocurre también que en los casos en que la actividad ya se ha reducido por existir acuerdo general en cuanto a que no sigue siendo prioritaria, la evaluación puede resultar útil desde el punto de vista de la rendición de cuentas pero es improbable que arroje enseñanzas de cara al futuro).

41. **Análisis detallado de cuestiones relativas a la gestión y organización** (Recursos, presupuesto, administración, finanzas y recursos humanos): Como en el caso de la evaluación de programas, se requiere una visión general de la totalidad de las cuestiones, pero para realizar el muestreo de los sectores que requieren un estudio más detallado, se aplicarán criterios relativos a la disponibilidad de la información existente de informes de auditoría, consultorías de gestión, y estudios internos. Además, los criterios pueden incluir el grado de riesgo, tanto financiero como político (imagen pública); potencial previsto de economías por eficiencia; y la importancia del sector relativo a la prestación de servicios de la Organización.

Examen de otras instituciones y puntos de referencia

42. La EEI deberá examinar la actuación de instituciones distintas de la FAO, sobre todo en el sistema multilateral. Ello será importante para establecer puntos de referencia sobre procedimientos, procesos, calidad de los trabajos, etc. Como la actuación de la FAO no puede juzgarse aislada de sus asociados y competidores, será también esencial formular juicios sobre los sectores relativos a los puntos fuertes y débiles comparativos de la FAO en el sistema multilateral, con respecto a sus esferas de competencia. El informe inicial debería proporcionar aclaraciones sobre cuáles otros planteamientos, además de las visitas a otras instituciones, se propone abordar la evaluación en este sector.

Recomendaciones de la EEI

43. Será el equipo central únicamente quien deberá formular las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, pero se espera que realice amplias consultas a tal propósito, con objeto de asegurar tanto que se basen en datos fácticos como las posibilidades de adoptar medidas de seguimiento prácticas. Cuando proceda, podrán presentarse alternativas indicando sus ventajas e inconvenientes. Las recomendaciones de la evaluación deberían presentarse, en la medida de lo posible, en términos operacionales, respetando al mismo tiempo las funciones de la administración y los órganos rectores respecto de la elaboración de planes operacionales.

PRODUCTOS CONCRETOS Y CALENDARIO

44. **Plazo para el informe final:** El informe final de la EEI habrá de ser examinado por el Consejo de la FAO en noviembre de 2007, junto con la respuesta del Director General y posiblemente después de un examen preliminar por los órganos auxiliares del Consejo. Es, por tanto, esencial que el informe de la EEI pueda disponerse, al menos en un proyecto avanzado, para julio de 2007.

45. **Productos concretos:** En el informe inicial se especificarán los productos concretos que se propone que el equipo central de evaluación de la EEI someta a la consideración del Comité del Consejo encargado de la EEI (véase el Anexo 1). El Comité del Consejo está encargado de aprobar el informe de iniciación de la evaluación preparado por el equipo central y “se asegurará de que se cumpla el mandato en los plazos previstos con calidad e independencia del proceso y los resultados y sin superar el presupuesto”, y sus observaciones “sobre las conclusiones y recomendaciones se limitarán al objetivo de garantizar la calidad, es decir, velar por que dichas conclusiones y recomendaciones se basen en el análisis y en pruebas”. Cabe prever que los productos concretos incluyan, además de otros que habrán de identificarse durante el curso de los trabajos de evaluación, los siguientes:

- a) el informe inicial (que habrá de presentarse para su aprobación por el Comité del Consejo encargado de la EEI unos dos meses después de que se comience la evaluación);
- b) informes sobre la marcha de los trabajos, incluidos informes sobre los distintos sectores abarcados por la EEI (labor técnica, estructura de gobierno, etc.);
- c) Los proyectos de informe y el informe final sobre la evaluación para someterlo al examen del Consejo de la FAO.

46. **El informe inicial:** La primera tarea del equipo central será la de preparar un informe inicial, en el plazo de dos meses a partir del comienzo de la evaluación, para su aprobación por el Comité del Consejo encargado de la EEI. Al preparar sus propuestas en el informe inicial, el equipo central tendrá en cuenta las consideraciones relativas al ámbito, las cuestiones y la metodología examinados anteriormente. Se alienta sin embargo al equipo central a que proponga alternativas cuando lo considere oportuno y a que incluya consideraciones adicionales en sus propuestas. El informe inicial proporcionará una guía general para la evaluación, incluidas las propuestas sobre:

- a) cuestiones que habrán de abordarse en la evaluación y cómo se propone abordar la gama de cuestiones identificadas;
- b) metodología propuesta para la evaluación y criterios para la selección con respecto a:
 - i) países que han de visitarse y que serán objeto de estudios monográficos y el plan de visitas y estudios basados en esos criterios;
 - ii) programas y esferas de actividad que serán objeto de una evaluación más detallada, y los programas seleccionados;
 - iii) cuestiones relativas a la estructura de gobierno, así como cuestiones institucionales, administrativas, financieras y de recursos humanos que serán objeto de un estudio más detallado;
 - iv) otros organismos que habrán de visitarse y estudiarse para fines de referencia y ver cuál es el lugar que le corresponde a la FAO en el sistema multilateral; y
- c) el plan de visitas y estudios basados en esos criterios.

47. **Todos los productos concretos** serán lo más concisos posible y se presentarán en inglés. El lenguaje que se utilice deberá ser directo, exento de tecnicismos, evitando eufemismos en la descripción de los problemas y deficiencias y de fácil lectura. Se incluirán anexos y apéndices solamente si hay claros motivos para hacerlo. Deberán incluirse resúmenes y formular conclusiones y recomendaciones. Si determinadas cuestiones sobre las que en el informe inicial se ha acordado que sean objeto de análisis no pudieran abordarse satisfactoriamente en el curso de la evaluación, deberán explicarse las razones.

48. **Sitio web:** Los productos se publicarán en un sitio web creado especialmente para esta evaluación y estarán así a disposición de un público más amplio, a fin de contribuir a la transparencia del proceso de evaluación.

Apéndice 1 del Anexo 2: Funciones y cualificaciones exigidas por categoría de consultor de evaluación para la Evaluación Externa Independiente de la FAO

49. La selección de candidatos para todos los puestos tendrá lugar sobre la base de la competencia técnica. También se considerarán los equilibrios regionales y de género. La capacidad lingüística será un factor importante en la selección, constituyendo un elemento esencial los buenos conocimientos del inglés hablado y escrito y siendo los conocimientos del árabe, el chino, el español y el francés una ventaja y un factor de selección importante. Con el fin de evitar conflictos de intereses, para el equipo central quedarán excluidas las candidaturas de quienes hayan sido funcionarios de la FAO durante los tres últimos años, hayan realizado actividades importantes para la FAO distintas de la evaluación en el mismo período o hayan representado a sus gobiernos en las estructuras de gobierno de la FAO también durante los tres últimos años. También quedarán excluidos quienes ocupen un empleo permanente al servicio de sus gobiernos nacionales o de una organización cuya labor esté directamente comprendida a nivel internacional en el mandato de la FAO.

50. **El equipo central**, bajo la autoridad directa del jefe del equipo, será el responsable único de dirigir, supervisar y llevar a cabo todo el trabajo sustantivo de la EEI, además de participar plenamente en la ejecución del trabajo de evaluación. Los miembros del equipo central trabajarán durante periodos prolongados desde enero de 2006 a septiembre de 2007. El jefe del equipo central tendrá que desempeñar alguna labor preliminar en diciembre de 2005 y tanto él como posiblemente algunos otros miembros del equipo deberán realizar aportaciones hasta finales de noviembre de 2007.

51. Cada miembro del equipo central, incluido el jefe, tendrá la responsabilidad de dirigir uno de los cuatro ámbitos principales que cubrirá la evaluación:

- a) la labor técnica de la FAO (normativa, de asesoramiento técnico y de creación de capacidad, entre otros campos, en el desarrollo, las emergencias y la rehabilitación);
- b) las cuestiones administrativas y orgánicas;
- c) las cuestiones relativas a la gobernanza;
- d) la función de la FAO en el sistema multilateral.

52. Cualificaciones y experiencia del equipo central: reconocimiento internacional y:

- a) al menos cinco años de experiencia como funcionario superior con competencia en políticas relativas a su especialidad, habiendo desarrollado preferiblemente una parte de este trabajo en países en desarrollo;
- b) experiencia en evaluación, preferiblemente con experiencia en evaluaciones complejas;
- c) conocimiento significativo del sistema multilateral;
- d) aptitud demostrada para:
 - i) dirección;
 - ii) comunicación (por escrito y de palabra);
 - iii) análisis conceptual y empírico;
 - iv) elaboración de informes resumidos, incluida la síntesis de resultados y recomendaciones;
- e) experiencia en el sector público, valorándose la experiencia en el sector privado y en el de las ONG;
- f) un mínimo de un miembro del equipo central deberá poseer conocimiento de los métodos cuantitativos y cualitativos de investigación social y económica, entre ellos las técnicas de encuesta participativa y análisis de costos y beneficios de

aplicación a situaciones complejas (que comprenden importantes variables no cuantificables).

53. Jefe del equipo central de evaluación: será responsable de la dirección general del equipo de evaluación, desempeñará una función de coordinación y asumirá la responsabilidad de uno de los ámbitos de la labor de evaluación especializada. Además de las cualificaciones ya mencionadas, deberá poseer las siguientes:

- a) experiencia de la evaluación compleja, preferiblemente en el sistema multilateral;
- b) conocimiento de los ámbitos sustantivos del mandato de la FAO;
- c) experiencia importante en diversos países en desarrollo;
- d) experiencia en la planificación estratégica a nivel institucional;
- e) conocimiento del sistema de las Naciones Unidas y del sistema multilateral en general.

54. Miembro del equipo central (labor técnica de la FAO): las cualificaciones, además de las ya mencionadas, comprenderán un conocimiento profundo a nivel superior de las cuestiones de seguridad alimentaria, agricultura, desarrollo rural y un conocimiento práctico de la pesca y el sector forestal, que comprenderá una experiencia importante en diversos países en desarrollo.

55. Miembro del equipo central (cuestiones administrativas y orgánicas): las cualificaciones, además de las ya mencionadas, comprenderán el conocimiento de las mejores prácticas de gestión en un contexto multinacional y multicultural del sector público (el conocimiento de las prácticas más avanzadas del sector privado se valorará también de forma muy favorable, así como el conocimiento del sistema común de las Naciones Unidas). La experiencia comprenderá:

- a) programación, presupuestación y gestión basada en resultados;
- b) gestión de los recursos humanos;
- c) gestión financiera y administrativa, incluidas la gestión de riesgos y las normas contables;
- d) aplicación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TI/TC) en todos los aspectos de la actividad de una organización que desarrolla su labor en múltiples lugares.

56. Miembro del equipo central (cuestiones relacionadas con la gobernanza): las cualificaciones, además de las ya mencionadas, comprenderán la especialización y la experiencia en las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales del sector público, en cuestiones de estructura de gobierno y en análisis institucional. Se valorará el hecho de haber sido miembro de órganos rectores de una organización internacional importante y la experiencia de la participación de actores no estatales en la gobernanza.

57. Miembro del equipo central (función de la FAO en el sistema multilateral): las cualificaciones, además de las ya mencionadas, comprenderán la especialización y la experiencia en el sistema multilateral, particularmente en los ámbitos del mandato de la FAO. Se valorarán el conocimiento de otras organizaciones de las Naciones Unidas, de instituciones financieras multilaterales, del sistema internacional de investigación agrícola y del sector no gubernamental multilateral.

Administrador de las operaciones de evaluación

58. El **administrador de las operaciones de evaluación** realizará las labores de administración ordinaria de la EEI. El candidato seleccionado deberá estar disponible para un período continuo de servicio comprendido entre enero o febrero de 2006 y septiembre u octubre de 2007. Responderá directamente ante el jefe del equipo central y sus funciones de apoyo serán las siguientes:

- a) anunciar y llevar a cabo la contratación de consultores y de otro tipo de personal de apoyo para la EEI;
- b) contratación, viajes y pagos;
- c) seguimiento del plan de trabajo y del presupuesto para el equipo central;

- d) gestión de la página web de la evaluación externa independiente;
 - e) supervisión de personal auxiliar en número limitado.
59. Las cualificaciones y la experiencia exigidas incluirán lo siguiente:
- a) prestación de apoyo operacional y de gestión para grandes proyectos multilaterales;
 - b) comprensión de la labor de evaluación;
 - c) se valorará el conocimiento de:
 - i) los sistemas administrativos y financieros de la FAO;
 - ii) la estructura institucional de la FAO, incluidas las oficinas descentralizadas.
60. De conformidad con los procedimientos de la FAO, el pago completo de los honorarios a todos los consultores que participen en la evaluación, incluidos el equipo central y su jefe, dependerá de la presentación puntual de los productos de la evaluación con arreglo al plan de trabajo.

Apéndice 2 del Anexo 2: Relación indicativa de cuestiones que deberán abordarse en la Evaluación Externa Independiente de la FAO

Antecedentes

61. **El equipo central de evaluación definirá las cuestiones que propone que contemple la evaluación en su informe de iniciación.** Además, durante el transcurso de la evaluación podrán determinarse otras cuestiones que precisan ser estudiadas en profundidad. No será posible analizar todas las cuestiones con la misma profundidad y algunas precisarán un análisis más profundo que otras, por lo que el equipo central planteará también en su informe de iniciación propuestas acerca del modo en que prevé abordar las diversas cuestiones determinadas. Con el fin de facilitar este proceso, el GTPS ha elaborado una relación preliminar, que se resume a continuación, de cuestiones que preocupan a los Estados Miembros, para que se incluyan en la evaluación y se aborden en las conclusiones y recomendaciones. Se alienta al equipo central a que en su presentación del informe de iniciación sugiera cuestiones adicionales y excluya del análisis aquellas cuestiones que considere inadecuadas. Las cuestiones señaladas anteriormente se examinarán en particular en relación con los siguientes aspectos:

- a) la labor técnica de la FAO;
- b) la administración y organización de la FAO;
- c) la estructura de gobierno de la FAO;
- d) la función de la FAO en el sistema multilateral.

62. **La labor técnica de la FAO** así como su pertinencia, eficacia y repercusión ocupan un lugar central en la evaluación externa independiente y se abordarán en relación con ella las comunes a todas las evaluaciones según se ha explicado más arriba. La evaluación podrá centrarse en las cuestiones siguientes, entre otras:

- a) necesidades y prioridades de los Miembros, incluidas las necesidades consideradas según el grado de necesidad de diferentes categorías de miembros (regiones, niveles de ingresos, números de personas afectadas por la pobreza y la inseguridad alimentaria, etc.);
- b) labores técnicas en los ámbitos del mandato de la FAO (seguridad alimentaria, nutrición, superación de la pobreza rural, agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, medio ambiente y uso sostenible de la base de recursos naturales, comercio agrícola, etc.);
- c) tipos de labores (políticas, reglamentarias, de creación de capacidad y de desarrollo institucional, científicas y técnicas, de promoción, etc.);
- d) nivel de intervención (mundial, regional, nacional, subnacional);
- e) grupo beneficiario (por ejemplo, población rural pobre, mujeres);
- f) forma de intervención (por ejemplo, intervención piloto, productos de información del Programa Ordinario, asesoramiento);
- g) grado en que las necesidades son satisfechas por otras organizaciones (véase la función de la FAO en el sistema multilateral);

- h) grado en que los recursos y productos de la FAO se ajustan a las necesidades y prioridades de los miembros;
- i) cuestiones relativas al proceso y la eficiencia de la labor técnica de la FAO, incluidas las siguientes:
 - i) integración de temas intersectoriales como los relativos a la paridad entre hombres y mujeres, medios de subsistencia sostenibles y VIH/SIDA;
 - ii) labores integradas que superan las fronteras entre disciplinas técnicas;
 - iii) sinergias entre diferentes tipos de labores y la integración de las labores de desarrollo normativo y operativo;
 - iv) asociaciones con otras organizaciones, a nivel nacional, regional y mundial, incluidas las asociaciones para crear conocimientos compartidos internacionalmente;
- j) calidad, cantidad y pertinencia de los productos, incluidos los de información y su difusión.
- k) consecuencias y repercusiones sostenibles, incluidos el uso realizado y los efectos para el desarrollo en los ámbitos nacional, regional y mundial de las consecuencias de la labor de la FAO en todos los ámbitos. Así, se puede prestar una atención particular a la posibilidad de determinar las contribuciones específicas de la FAO y a la comprobación de las contribuciones verosímiles, en términos de sus repercusiones en el bienestar de los seres humanos, de labores que incluyen, pero no se limitan a, las siguientes:
 - i) la función de foro para el intercambio de información y el avance hacia la coherencia institucional y en materia de políticas, a nivel regional y mundial, en los ámbitos del mandato de la FAO;
 - ii) acuerdos, tratados, reglamentos y normas internacionales;
 - iii) labores en materia de políticas y productos de asesoramiento sobre políticas;
 - iv) promoción;
 - v) información y gestión de los conocimientos;
 - vi) análisis de evaluaciones mundiales y regionales de tendencias (situación del sector), estadísticas y extrapolaciones, incluidas las relativas al comercio;
 - vii) intervenciones piloto y de demostración;
 - viii) desarrollo institucional y de la capacidad;
 - ix) movilización e inversión de recursos;
 - x) alerta y vigilancia;
 - xi) intervención en situaciones de emergencia.

63. **Administración y organización de la FAO.** Cuestiones relativas a la eficiencia, eficacia, transparencia y capacidad de ajustarse con flexibilidad a las necesidades cambiantes y a las oportunidades tecnológicas, incluidas las siguientes:

- a) Cuestiones generales relativas a la cultura y prácticas de la Organización con respecto a:
 - i) la transparencia;
 - ii) los flujos de información, la comunicación y la presentación de informes;
 - iii) la descentralización y la delegación de autoridad;
 - iv) la orientación a los resultados y la gestión basada en los resultados, incluido el grado en que son comprobables los resultados y consecuencias previstos por la FAO;
 - v) la gestión de los riesgos y la incertidumbre.
- b) Supervisión, auditoría y evaluación:
 - i) alcance, idoneidad y calidad de los análisis y la presentación de informes;
 - ii) disposiciones institucionales, incluidas las relativas a la estructura de autoridad y de rendición de cuentas y a la independencia en la presentación de información a la dirección y los órganos rectores para la rendición de cuentas y la adopción de decisiones;

- iii) disposiciones establecidas relativas al diseño comprobable y el seguimiento de los programas.
- c) Programación y elaboración de presupuestos:
 - i) procesos para determinar:
 - 1) la visión estratégica,
 - 2) las necesidades y prioridades de los miembros,
 - 3) las virtudes e insuficiencias de los programas, incluidas su eficiencia y eficacia y sus ventajas comparativas;
 - ii) propuestas relativas a la asignación de recursos:
 - 1) proceso (eficiencia y eficacia),
 - 2) vinculación con el análisis de las necesidades y el rendimiento, y
 - 3) coherencia, transparencia y exhaustividad de la documentación destinada a la adopción de decisiones;
 - iii) proceso para la realización de ajustes en la asignación de recursos y en la ejecución durante el transcurso de las labores;
 - iv) integración de recursos extrapresupuestarios en el programa de trabajo y sus efectos en el programa de trabajo ordinario acordado financiado con cargo al presupuesto básico;
 - v) duración del ciclo presupuestario y sus efectos en el trabajo y la eficiencia a largo plazo;
 - vi) efectos de las variaciones de los tipos de cambio de divisas y elaboración de presupuestos en dólares EE.UU. y en euros.
- d) Estructura orgánica: pertinencia, eficiencia y eficacia con respecto a la satisfacción de las necesidades de los Países Miembros, incluidos los aspectos siguientes:
 - i) función, estructura y distribución de tareas y recursos entre la Sede y las oficinas descentralizadas;
 - ii) organización interna de la Sede, las oficinas regionales y otras oficinas descentralizadas;
 - iii) estructura de autoridad y rendición de cuentas y distribución de los niveles de adopción de decisiones;
 - iv) trabajos interinstitucionales y programación y gestión de tipo matricial;
 - v) idoneidad de la infraestructura de comunicaciones;
 - vi) oportunidades de deslocalización y contratación externa.
- e) Sistemas y procedimientos administrativos y financieros, incluido el cumplimiento de las normas internacionales aceptadas y cuestiones relativas a los diferentes tamaños y categorías de transacciones (por ejemplo, para situaciones de emergencia y proyectos de desarrollo), relativos a:
 - i) compras y contratación, incluidos los efectos de los procedimientos y las autoridades;
 - ii) disposiciones y procedimientos financieros, incluidas las disposiciones relativas a:
 - 1) control de los presupuestos,
 - 2) reservas e imprevistos;
 - iii) lugar del seguimiento y control ex post y ex ante;
 - iv) deficiencias o redundancias de los procedimientos;
 - v) sistemas de apoyo a la tecnología de la información y la comunicación;
 - vi) oportunidades a nivel de los países relativas a:
 - 1) operaciones comunes del sistema de las Naciones Unidas,
 - 2) ejecución nacional.
- f) Movilización de recursos y sistemas y procedimientos de los proyectos, incluidos:
 - i) la integración en las prioridades y en los programas y presupuestos de la Organización;
 - ii) flexibilidad, eficiencia y capacidad de respuesta.
- g) Políticas y procedimientos relativos a los recursos humanos y capacidad de las mismas para proporcionar a la FAO de forma eficiente y a precio competitivo los

recursos humanos que necesita con las competencias, la motivación y la flexibilidad necesarias para enfrentarse a los retos cambiantes del programa, incluidas las disposiciones relativas a:

- i) la selección de personal a todos los niveles;
- ii) disposiciones contractuales pertinentes;
- iii) el ajuste flexible del perfil de competencias del personal en respuesta a exigencias cambiantes;
- iv) el uso de consultores contratados a corto plazo y de personal contratado a tiempo parcial y repercusiones positivas y negativas en: la eficiencia, la flexibilidad y la ejecución adecuada; la contratación de personal a tiempo completo; y el mantenimiento y la difusión de los conocimientos;
- v) el sistema de incentivos para el personal;
- vi) la evaluación del rendimiento del personal;
- vii) la capacitación del personal;
- viii) el cese y jubilación de empleados;
- ix) el mantenimiento del equilibrio geográfico y en la proporción de hombres y mujeres; y
- x) el mantenimiento de la transparencia y la confianza en la adopción de decisiones con respecto al personal.

64. **Gobernanza de la FAO.** Cuestiones relativas a los aspectos siguientes:

- a) Eficiencia, eficacia y carácter inclusivo multilaterales y democráticos de la estructura de gobierno e la FAO como parte integral del conjunto de la estructura de gobierno del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los aspectos siguientes:
 - i) capacidad de los mecanismos de gobierno para adoptar posiciones coherentes y decisiones informadas sobre cuestiones importantes (como las siguientes: prioridades, niveles de recursos y disposiciones institucionales) y factores que fortalecen o limitan tales capacidades;
 - ii) capacidad de los mecanismos de gobierno para la iniciativa independiente;
 - iii) grado en que la toma de decisiones por los órganos rectores puede tener adecuadamente en cuenta:
 - 1) las necesidades y posiciones nacionales y regionales, incluida la función de los órganos regionales;
 - 2) necesidades y posiciones de los diferentes sectores de los ámbitos del mandato de la FAO, incluida la función de los comités especializados del Consejo;
 - 3) desarrollo y prioridades en otros ámbitos del sistema multilateral, en particular en el sistema de las Naciones Unidas y en la Asamblea General;
 - iv) carácter inclusivo y equilibrio en los mecanismos de gobierno y en el grado en que éstos contribuyen a generar confianza y sentido de propiedad en los gobiernos de los Países Miembros y en el conjunto de la población, incluidos los aspectos siguientes:
 - 1) capacidad de los países miembros de todas las categorías para participar en la adopción de decisiones;
 - 2) cuestiones relativas al equilibrio, con respecto a asuntos tales como la población del país y el volumen de sus contribuciones a la FAO, en un contexto multilateral, en los mecanismos de la estructura de gobierno relativos a la toma de decisiones;
 - 3) función en la estructura de gobierno de los sectores no gubernamentales, incluidos el sector privado y la sociedad civil;
 - 4) función de otras organizaciones intergubernamentales, en particular de las Naciones Unidas;
 - v) factores relativos a la eficiencia y la coherencia, incluidos aspectos como los siguientes:
 - 1) el tamaño, la frecuencia y la duración de las reuniones,

- 2) lagunas o posibilidades de solapamiento en la función de los diferentes órganos rectores,
- 3) claridad de los mandatos de los diferentes órganos rectores;
- vi) factores relativos a la transparencia y la confianza de los miembros, incluidos los siguientes:
 - 1) política en materia de idiomas (incluidos los efectos de dicha política sobre la eficiencia),
 - 2) disponibilidad de información,
 - 3) servicios de secretaría para los órganos rectores (independencia, competencia, etc.);
- vii) información a los órganos rectores para facilitar la adopción de decisiones y su:
 - 1) exhaustividad,
 - 2) claridad expositiva, formato y longitud,
 - 3) costo;
- viii) eficacia, eficiencia y coherencia con respecto a aspectos fundamentales como los siguientes:
 - 1) fijación general de prioridades;
 - 2) determinación de los recursos y su aplicación, incluidos los aspectos siguientes:
 - el presupuesto ordinario (básico) de la FAO (incluido el ciclo presupuestario y los documentos presentados a los órganos rectores),
 - financiación extrapresupuestaria (fondos fiduciarios, incluida la creciente financiación extrapresupuestaria para actividades de emergencia),
 - otros posibles mecanismos de financiación complementaria (por ejemplo, financiación voluntaria y común, fondos fiduciarios multilaterales), y
 - el equilibrio entre las actividades financiadas con cargo al presupuesto básico y las financiadas mediante contribuciones voluntarias, así como la complementariedad entre las mismas;
 - 3) nombramiento del Director General y de la Mesa del Consejo;
 - 4) estructura y disposiciones institucionales;
 - 5) enfoque de gestión de los riesgos, incluidos los riesgos financieros;
 - 6) políticas relativas a los recursos humanos.
- b) Claridad y equilibrio en las funciones relativas a la adopción de decisiones de los órganos rectores y del Director General (tanto las ejercidas en la práctica como las establecidas en los Textos Básicos).
- c) Eficiencia y eficacia de las estructuras existentes de los órganos rectores en la combinación de sus funciones relativas a la gobernanza y las correspondientes a su carácter de foro internacional para el intercambio de información y en el logro de coherencia en las políticas y normas internacionales en los ámbitos del mandato de la FAO.

65. **Función de la FAO en el sistema multilateral:** estrategia, disposiciones, cultura y procedimientos orgánicos de la FAO conducentes al establecimiento de asociaciones multilaterales (trabajo conjunto para lograr sinergias, reducir la competencia y evitar los solapamientos y la duplicación de esfuerzos) y toma de conciencia acerca de los costos y beneficios de las asociaciones multilaterales. Además de comparar el rendimiento de la FAO con el de otras organizaciones similares, la evaluación podrá tratar cuestiones relativas a las ventajas comparativas de la FAO y a su función en el sistema multilateral, como las siguientes:

- a) La idoneidad de la arquitectura internacional para el ámbito de competencia de la FAO y para los ámbitos relativos a las prioridades y necesidades de los Países Miembros, los cuales:
 - i) no aborda actualmente el sistema internacional de forma adecuada y puede ser necesario su fortalecimiento;
 - ii) reciben una atención suficiente sin participación de la FAO;

- iii) se abordan de forma ineficaz, debido en parte a la competencia, a la ausencia de asociaciones entre organizaciones, o a ambos factores;
 - b) el grado en que los ámbitos del mandato y competencia de la FAO son claros y respetados por otros asociados del sistema multilateral, incluida la sostenibilidad de la intervención de otros organismos en ámbitos del mandato de la FAO (por ejemplo, en las dos últimas décadas el Banco Mundial se ha involucrado con vigor, y luego se ha retirado, en varios ámbitos sectoriales cubiertos por miembros del sistema de las Naciones Unidas);
 - c) relación de la FAO en el nivel de los órganos rectores y de la dirección con otros órganos del sistema de las Naciones Unidas, decisiones de los órganos principales del sistema de las Naciones Unidas y del Secretario General de las Naciones Unidas;
 - d) colaboración e integración eficaces con los asociados, incluidos:
 - i) participación y contribución en los mecanismos de coordinación y de asociación centrales del sistema de las Naciones Unidas, incluidas la Junta de los jefes ejecutivos (JJE) y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD);
 - ii) labores a nivel de los países (incluido el proceso del MANUD y de las estrategias de lucha contra la pobreza (ELP) y la colaboración en el Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países);
 - iii) asociaciones con las organizaciones internacionales con sede en Roma relacionadas con la agricultura y la alimentación (FIDA, PMA);
- y también:
- iv) colaboración en labores relativas a tratados y reglamentos internacionales;
 - v) colaboración en investigaciones y en su aplicación, incluida la colaboración con los centros del CGIAR;
 - vi) programas técnicos de colaboración;
 - vii) colaboración en la creación de conocimientos accesibles para la comunidad internacional;
 - viii) colaboración con organizaciones multilaterales no gubernamentales;
 - ix) colaboración con organizaciones regionales.

Apéndice 3 del Anexo 2: Definiciones de términos utilizados en el mandato

Referencia	Punto o norma con respecto a los cuales se pueden evaluar el rendimiento o los logros. La referencia se relaciona frecuentemente con el rendimiento que han alcanzado otras organizaciones comparables en el pasado reciente o lo que razonablemente se puede deducir que han conseguido en esas circunstancias.
Eficacia	La medida en que se han alcanzado los objetivos de la intervención o se espera que se alcancen, teniendo en cuenta su importancia relativa y el volumen de recursos empleados.
Eficiencia	Una medición del grado de economía logrado en la transformación de los recursos o insumos (fondos, conocimientos técnicos, etc.) en resultados.
Evaluabilidad	La medida en que una actividad o programa pueden evaluarse de forma fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario hacer un examen temprano de la actividad propuesta a fin de averiguar si los objetivos están debidamente definidos y sus resultados son verificables.
Repercusiones	Efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios producidos por una intervención, directa o indirectamente, intencionadamente o no.
Indicador	Factor o variable cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y viable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un actor.
Resultados	Los efectos probables o conseguidos a plazos medio y corto de los productos de una intervención.
Productos	Los productos, bienes y servicios que resultan de una intervención.
Rendimiento	La medida en que una intervención o un asociado actúan según criterios, normas o directrices específicos o consiguen resultados de conformidad con los objetivos o planes establecidos.
Pertinencia	La medida en que los objetivos de una intervención están en consonancia con las necesidades de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades mundiales y las políticas de los asociados y donantes.
Consecuencias	El producto, el resultado o la repercusión de una intervención.
Partes interesadas	Organismos, organizaciones, grupos o personas que tienen interés directo o indirecto en la intervención o en su evaluación.
Sostenibilidad	La continuación de los beneficios de una intervención después de terminada la asistencia principal. La probabilidad de beneficios a largo plazo. La capacidad de resistencia al riesgo de los flujos de beneficios netos a lo largo del tiempo.
Triangulación	La utilización de tres o más fuentes o tipos de información o tipos de análisis para verificar y fundamentar una evaluación, con el fin de superar el sesgo que se deriva de disponer de un único informante, método, observador o estudio teórico.

Anexo 3: Información complementaria sobre las fuentes y la metodología⁴

ENFOQUE

1. El marco general y la metodología de la evaluación se describieron en el **Informe de iniciación de la EEI**, que se presentó al Comité del Consejo encargado de la evaluación externa independiente de la FAO (CC-EEI), y fue aprobado por éste, en mayo de 2006. El capítulo 2 del informe sobre la EEI (párrafos 200 a 208) y una descripción completa de la metodología inicial, las premisas en que se basaba y las hipótesis de trabajo se presentaron en el informe de iniciación, sometido al CC-EEI en mayo de 2006. Durante la realización de la EEI se hicieron algunas mejoras y adiciones importantes, aunque relativamente pequeñas. Las consideraciones generales del enfoque de la evaluación eran inherentes a las disposiciones básicas del mandato, que estipulaba que la evaluación debía ser:

- a) formativa, mediante la presentación de propuestas sobre el futuro de la FAO;
- b) amplia, a fin de abarcar la totalidad de la FAO;
- c) consultiva, para tener en cuenta los intereses de todas las partes.

2. En consecuencia, en el informe de iniciación el equipo de evaluación señaló⁵ que en el mandato para la EEI se ponía de relieve que la evaluación sería una empresa excepcionalmente ambiciosa y que:

“... se espera que la evaluación adopte una perspectiva de futuro y subraye resultados, conclusiones y recomendaciones con una orientación clara que permita a los Miembros, al Director General y a la Secretaría de la Organización determinar el camino que se ha de seguir para afrontar mejor los retos del futuro en un contexto mundial en evolución, incluidas las nuevas necesidades de los Estados Miembros, y situar a la FAO, en función de sus puntos fuertes y ventajas comparativas. Por consiguiente, la evaluación puede representar un acontecimiento importante para la FAO, reforzando su función en un sistema reformado de las Naciones Unidas y en la incipiente nueva estructura multilateral. Debería contribuir a fortalecer el sentido de unidad y propósito entre los Miembros de la Organización y a la adaptación de la FAO al siglo XXI y los retos futuros”. (Subrayado añadido).

3. El mandato, por lo tanto, deja claro que esta tarea debería trascender el marco de las evaluaciones tradicionales, que normalmente se centran en el diagnóstico de la actuación institucional mediante una evaluación de sus productos, efectos y resultados. En el mandato se atribuye especial importancia al porvenir y a la función de la evaluación con vistas a apoyar a los órganos rectores y la Administración y ayudarles a definir el papel y el modus operandi de la propia Organización en el futuro.

4. La EEI constó de cuatro fases principales:

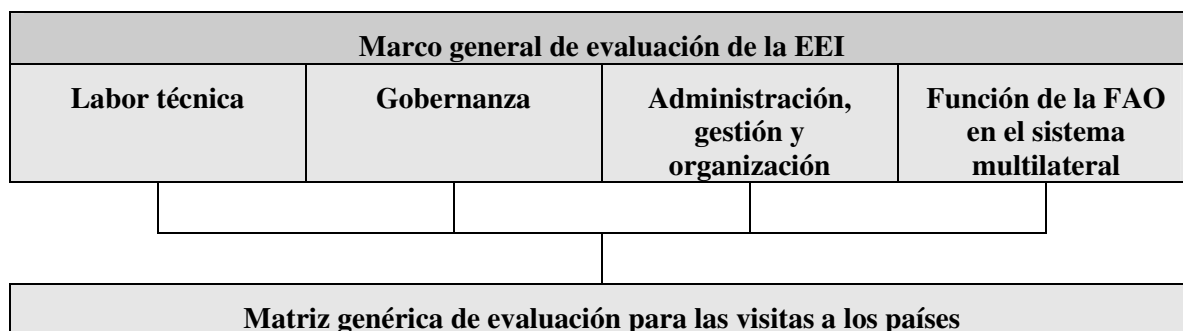
- I. La evaluación preliminar, desde finales de marzo hasta comienzos de abril de 2006.
- II. La investigación principal, desde abril de 2006 hasta comienzos de abril de 2007.
- III. La elaboración del proyecto de conclusiones y recomendaciones, desde abril hasta comienzos de julio de 2007.
- IV. La finalización, desde mediados de julio hasta mediados de septiembre de 2007.

⁴ Todos los documentos cuyos títulos aparecen en negrita están a disposición del público en el sitio web de la FAO, en la dirección <http://www.fao.org/pbe/pbee/es/219/index.html>, y lo han estado a lo largo de toda la EEI.

⁵ Informe de iniciación, párrs. 1 y 2.

5. Se preparó una matriz de evaluación, con carácter de documento “vivo”, relativa a cada una de las principales esferas de trabajo. Las versiones iniciales de esas matrices se publicaron en el sitio web de la EEI, para informar y recabar comentarios. Las cuestiones fundamentales respecto de cada esfera, con arreglo a lo establecido en el informe de iniciación, se indican en la última sección de este anexo.

Figura A3.1 Relación entre las matrices de evaluación



6. La evaluación preliminar conllevó un proceso intensivo de exploración para evaluar la situación de forma inicial, basado en un examen amplio de documentos y entrevistas abiertas y reuniones con aproximadamente un centenar de funcionarios superiores de la FAO. Asimismo, se mantuvieron entrevistas con especialistas de las cuatro esferas centrales de la EEI y con especialistas regionales. Partiendo de esta base, los miembros del equipo establecieron conjuntamente una metodología básica para la EEI, así como la división del trabajo y una trayectoria crítica inicial. Cada miembro del equipo elaboró luego la metodología detallada para su esfera de trabajo principal, que el jefe del equipo de la EEI analizó y aceptó posteriormente.

7. El equipo central se reunió varias veces como grupo en el curso de la evaluación, además de mantener una comunicación periódica a distancia. Esto permitió integrar las conclusiones obtenidas en las cuatro esferas centrales de la EEI y constituyó una base sólida para elaborar las conclusiones y recomendaciones generales de la evaluación. Veintiseis consultores especializados trabajaron en subequipos que abarcaban las distintas disciplinas técnicas pertinentes para la FAO, aspectos específicos de la gobernanza y esferas de apoyo como la gestión de los conocimientos, la elaboración de presupuestos y las tecnologías de la información. En las visitas a países participaron 11 expertos regionales y se contrató a 10 consultores para proporcionar apoyo a la investigación (véase el Anexo 4).

MÉTODOS E INSTRUMENTOS

Examen del material disponible y exámenes teóricos

8. Se realizó un amplio examen de material escrito procedente de múltiples fuentes internas y externas, por ejemplo informes internos de la FAO y estudios previos, informes de auditorías internas y externas e informes relativos a todo el sistema de las Naciones Unidas. Asimismo se llevó a cabo un examen (en algunos casos a cargo de consultores técnicos) de publicaciones relacionadas con las distintas esferas de trabajo (véase más adelante).

9. Se realizó un examen de muchas evaluaciones de ámbito institucional de la FAO, evaluaciones de proyectos y autoevaluaciones. Además, en relación con muchas evaluaciones de ámbito institucional, se analizaron sistemáticamente las recomendaciones formuladas, las respuestas de la Administración y la posterior labor complementaria. En el marco de la EEI se realizó una evaluación separada de los servicios de evaluación en la FAO que permitió verificar la calidad y fiabilidad de los informes de evaluación disponibles.

10. Asimismo se realizaron:
- a) un examen de la cantidad de citas bibliográficas y referencias a la FAO en Internet;
 - b) un inventario de las principales organizaciones mundiales e (inter)regionales que prestan servicios en el sector agrícola y alimentario, clasificadas por el personal técnico de la FAO según su importancia para ésta como socios o como competidores, y basándose en estudios pertinentes elaborados por instituciones de investigación independientes, así como en la experiencia del personal de la FAO;
 - c) un examen retrospectivo, con arreglo a determinados criterios establecidos, de iniciativas y reformas institucionales históricas llevadas a cabo en la FAO.

Proceso de consultas

11. Se hizo un gran esfuerzo para conseguir que se escucharan las opiniones de todas las partes interesadas principales. Además de las encuestas, reuniones y entrevistas formales, en el curso de la evaluación el equipo de la EEI recibió numerosas comunicaciones oficiosas de distintas partes interesadas a través del correo electrónico y mediante contacto directo. El Director General se reunió con los jefes de equipo en varios momentos clave durante el curso de la EEI.

12. La proporción entre las distintas categorías de interesados directos (internos y externos, distintas categorías de interesados directos externos) varió en función del tema. Esas proporciones se indicaron con detalle en cada uno de los documentos de trabajo informativos, de manera que el equipo central pudiera tener en cuenta ese factor durante la triangulación.

13. Se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas (personales y por teléfono) y se convocaron grupos especializados, que utilizaron las mismas preguntas o marcos generales. Participaron más de 2 500 personas, muchas de ellas en más de un aspecto de la EEI. Los grupos especializados y las entrevistas constituyeron una parte especialmente importante de la labor relativa a la cultura, la administración, la gestión y la organización, así como de las visitas a países (véase más adelante).

14. Se recibieron más de 3 000 respuestas a 12 cuestionarios separados relativos a sectores diferentes (sobre cultura, gobernanza, cuestiones de género, asociaciones, agricultura, silvicultura, estadísticas, investigación, derecho y normas internacionales, nutrición, asistencia de urgencia y demanda de servicios de apoyo técnico). En los cuestionarios se empleó por lo general una combinación de preguntas cerradas, a las que los encuestados debían responder puntuando algún aspecto (por ejemplo, su grado de satisfacción con x o la prioridad asignada a y) y preguntas abiertas; las respuestas a éstas se sometieron a un análisis del contenido y fueron asimismo examinadas por el personal auxiliar de investigación.

15. Tras la preparación del proyecto de informe, se celebró una serie de reuniones de consulta con Miembros y funcionarios de la FAO para que el equipo de evaluación recibiera correcciones finales sobre cuestiones concretas, aclarase el significado y cualquier ambigüedad y conociese los puntos del análisis con los que no había acuerdo. Las reuniones se organizaron por agrupaciones regionales de los Miembros y por departamento y región en el caso del personal de la Sede y sobre el terreno (en este último caso, por teléfono o videoconferencia). En estas reuniones participaron cientos de funcionarios. Se celebró otra reunión reservada al personal de servicios generales en la que participaron más de 100 funcionarios. También se recibieron numerosos comentarios por correo electrónico o mediante comunicaciones directas. Estos comentarios fueron sistematizados y cuidadosamente sopesados y considerados por el equipo central, sin renunciar a su derecho a realizar una valoración independiente.

Comparación de la FAO con otros organismos

16. En relación con cada una de las cuatro esferas centrales de la EEI, se seleccionaron otros organismos principalmente con fines de comparación atendiendo a la similitud de las funciones (esto es, organismos técnicos) o al tamaño, con algunas comparaciones adicionales respecto de

esferas específicas (la OMS, la UNESCO, la OIT y la ONUDI para las comparaciones tanto técnicas como administrativas y la OCDE y el FMI para establecer puntos de referencia en el campo administrativo). Se realizaron asimismo comparaciones con los demás organismos con sede en Roma (el PMA y el FIDA), cuando se consideró oportuno, mediante el examen de datos y entrevistas directas, así como a través de la elaboración de puntos de referencia dentro del sistema de las Naciones Unidas de forma más extensa (por ejemplo, mediante el examen de datos procedentes del Comité de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Gestión).

Aportaciones de profesionales expertos

17. En relación con cada una de las esferas de trabajo, distintos profesionales expertos prepararon aportaciones y documentos de examen (los especialistas que participaron en calidad de consultores se enumeran en el Anexo 4). Se contrató a especialistas para que preparasen documentos de análisis. Para cada documento se empleó un mandato genérico y esquemas normalizados, que incluían las cuestiones fundamentales en la evaluación mencionadas anteriormente y hacían especial referencia a la pertinencia y las ventajas comparativas del trabajo de la FAO a la luz de los cambios y las tendencias esenciales registrados en los últimos años en las correspondientes esferas de investigación. En total se prepararon 29 documentos de trabajo informativos. Finalmente se celebró un taller conclusivo con los especialistas técnicos en cada una de las esferas centrales y sus documentos se utilizaron entonces como elemento para extraer conclusiones sobre el trabajo de la FAO confrontándolos con las demás fuentes de información mencionadas anteriormente y entre sí.

Métodos y enfoques específicos en las cuatro esferas centrales

18. Se utilizaron otros métodos y enfoques específicos apropiados para cada una de las cuatro esferas centrales de la EEI, a saber:

- a) En relación con la labor técnica de la FAO, el equipo de la EEI examinó el rendimiento de la Organización aplicando métodos y criterios de evaluación normalizados del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG) y del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE⁶, complementados con métodos adecuados a la evaluación de actividades sobre bienes públicos de ámbito mundial⁷.
- b) En la labor sobre la administración, gestión y organización se aplicó un enfoque de abajo arriba por medio de grupos especializados y cuestionarios a fin de explorar las ventajas y desventajas en relación con las reglas y los procedimientos desde el nivel práctico hasta la Administración superior pasando por los directores técnicos. Asimismo se aplicaron enfoques estándar en las consultorías sobre gestión realizando comparaciones con las mejores prácticas.
- c) En relación con la gobernanza se prepararon también estudios monográficos sobre las tendencias de financiación de los Miembros con respecto a las principales cuestiones que aborda la FAO, sobre medidas recientes adoptadas en relación con la descentralización y las repercusiones para la gobernanza y sobre los acuerdos entre organismos relativos a la gobernanza a escala regional. Junto con los miembros del equipo responsables de la evaluación de la función de la FAO en el sistema multilateral, se establecieron estrechas relaciones de consulta con grupos que trabajan en la reforma de las Naciones Unidas y con organismos donantes que examinan modos de reforzar el multilateralismo y de evaluar las necesidades y modalidades futuras de financiación del desarrollo (la “Coalición de nuevas normas” del CAD de la OCDE).

⁶ Pertinencia, eficacia, eficiencia, repercusión institucional y sostenibilidad.

⁷ Por el Banco Mundial/GEI.

Visitas a países

19. Se realizaron visitas a 35 Estados Miembros, entre los que figuraban 23 países en desarrollo, 10 capitales de la OCDE y la Federación de Rusia, y a la Comisión Europea. Las visitas tenían la finalidad de examinar todos los aspectos de la labor de la EEI y reunir datos y opiniones de ámbito nacional. Fueron dirigidas por miembros del equipo central, acompañados por especialistas técnicos y regionales, y duraron por lo general algo más de una semana en los países en desarrollo y dos días en los países desarrollados. En algunos casos, las misiones fueron preparadas de antemano por consultores nacionales y en todos los casos fueron respaldadas por perfiles de los países, preparados previamente, que abarcaban, por ejemplo, un inventario de los proyectos de la FAO durante los seis años anteriores y documentos básicos de programación de los gobiernos y los donantes. Entre las hipótesis verificadas figuraban cuestiones intersectoriales, como medidas programáticas y en materia de políticas y su eficacia en relación con las cuestiones de género, el desarrollo sostenible y la integración general de la reducción de la pobreza.

20. En el apéndice del presente anexo figura la lista de los países visitados. El objetivo al **seleccionar** los países en desarrollo que habrían de visitarse fue lograr una representación amplia del alcance, la profundidad y la diversidad de los resultados de la labor de la FAO. El número de países por región se determinó en proporción, aproximadamente, al volumen relativo de las actividades de la FAO en cada región. La selección de los países dentro de estas agrupaciones se realizó aplicando un muestreo aleatorio estratificado empleando, entre otros, los siguientes criterios: i) la magnitud del programa de la FAO en el país (excluidas las emergencias); ii) el porcentaje de la población total afectado por la subnutrición; iii) el porcentaje de la población total activamente dedicado a la agricultura. Asimismo se realizó una ponderación o segmentación de la población total para asegurarse de que no se seleccionara únicamente a países de población reducida⁸.

21. En las **visitas a los países** se utilizó una **matriz de evaluación** genérica que incluía cuestiones relativas a cada una de las cuatro esferas centrales de la EEI, esto es, la labor técnica, la gobernanza, la administración, gestión y organización y la función de la FAO en el sistema multilateral. También se empleó un esquema anotado genérico para los informes sobre los países (véase el apéndice del presente anexo).

22. Durante las visitas a los países **se consultó** a cerca de 850 **personas**, normalmente entre 30 y 45 personas en cada país. La proporción de personas consultadas en diferentes categorías varió según las circunstancias de cada país. En total, el 80-90 % eran informadores externos (o sea, no eran funcionarios de la FAO). Entre ellos figuraban representantes del gobierno nacional (alrededor del 40 % de los informadores externos), donantes bilaterales (poco menos del 10 %), otros organismos del sistema multilateral, incluidas IFI (entre el 6 % en América Latina y el Caribe y el 18 % en África), organizaciones de la sociedad civil y ONG (entre el 15 % y el 22 %), el sector privado (poco menos del 10 %), instituciones de investigación y centros universitarios (del 6 % al 9 %) y organizaciones regionales (menos del 5 %). En los países de la OCDE se consultó a unas 55 personas.

23. **Las clasificaciones de la calidad y el valor añadido de la labor de la FAO** se hicieron en una escala de 1 a 4 para dar una visión general de las ventajas y desventajas comparativas. Tres analistas diferentes realizaron un análisis de coherencia de las puntuaciones asignadas, utilizando una muestra de los informes sobre países, que puso de manifiesto un alto nivel de convergencia⁹.

⁸ Para otras actividades de muestreo en el contexto de la EEI se realizó una selección estructurada de manera similar.

⁹ El análisis de convergencia se utilizó también en otras situaciones y documentos de trabajo informativos, cuando era aplicable (por ejemplo en la evaluación de la calidad de una muestra de evaluaciones anteriores de la FAO realizada por evaluadores independientes).

PREGUNTAS FUNDAMENTALES POR SECTORES PRINCIPALES DE LA EEI

Trabajo técnico de la FAO¹⁰

24. Para el examen del trabajo técnico se han aplicado los criterios típicos de evaluación prescritos por el UNEG y la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, repercusión institucional y sostenibilidad) y las preguntas fundamentales que se formulan al respecto son las siguientes:

- a) ¿Qué está haciendo actualmente la FAO, y dónde (en qué regiones y en qué países dentro de éstas), cómo, con qué recursos (financieros y administrativos), con qué grado de eficiencia y con qué resultados lo está haciendo? — se están recogiendo datos sobre estas actividades, pero será necesario establecer un orden de prioridad entre ellas y evaluarlas — véanse más detalles a continuación?
- b) ¿Cuáles son las principales fuentes alternativas de suministro y qué están haciendo estas fuentes? ¿Está realizando la FAO un buen trabajo en relación con los demás, tanto desde el punto de vista de unas mediciones objetivas de su rendimiento como del modo en que lo perciben las partes interesadas (es decir, todas las personas directa o indirectamente afectadas por ese trabajo)?
- c) ¿Qué piensan los directivos y el personal de la FAO y los usuarios de sus servicios de lo que está haciendo, de cómo lo está haciendo y de qué debería hacer en el futuro en un contexto sujeto a grandes cambios, tanto en términos absolutos como en relación con otras instituciones, algunas de las cuales han de ser elegidas como puntos de referencia?
- d) ¿Cuáles son las esferas técnicas en las que la FAO tiene una firme ventaja comparativa?
- e) ¿Cuáles son las esferas técnicas en las que la FAO no tiene una ventaja comparativa pero desempeña funciones de todos modos, y por qué? ¿Aumentaría, o podría aumentar, la ventaja comparativa de la FAO si no las desempeñara?
- f) ¿En qué medida la estructura de las Naciones Unidas confiere a la FAO ventajas en cuanto a legitimidad, acceso a los gobiernos, poder de convocación y capacidad para establecer acuerdos mundiales, y en qué medida los posibles inconvenientes en cuanto a falta de independencia, incentivos limitados del personal en relación con instituciones ajenas al sistema de las Naciones Unidas y recursos financieros restringidos e inciertos limitan el aprovechamiento de las ventajas?
- g) ¿Cuáles son las consecuencias para el futuro de la FAO de estas cuatro posibilidades: actuar sola, mediante reformas, en colaboración con otras instituciones y en comparación con instituciones elegidas como punto de referencia?

Administración, gestión y organización¹¹

25. Las cuestiones relativas a la confianza y la transparencia son asuntos que deberán ser examinados en la medida en que puedan abordarse mediante actividades de recursos humanos y procesos administrativos en general. Otra cuestión de carácter general es el grado en que la FAO está pasando a ser reacia a asumir riesgos y a estar sujeta a una microgestión, aunque al mismo tiempo está evolucionando hacia actividades y estructuras que requieren una cultura que acepte una mayor obligación de rendir cuentas, equilibrada con la aceptación de un determinado grado de riesgo. A nivel macroeconómico, se han planteado preguntas relativas a la eficacia en función de los costos del apoyo administrativo de la Organización. Esto da lugar a una aparente contradicción, ya que algunos indicadores apuntan a que los servicios administrativos han respondido satisfactoriamente, durante un largo período, a las peticiones de reducir costos. A continuación se ofrece, a título de ejemplo, una lista de las esferas en las que ha de realizarse un análisis a fondo:

¹⁰ Véase el párrafo 46 del Informe de iniciación.

¹¹ Párrafos 52 y 57 del Informe de iniciación.

- a) Recursos humanos: Propuestas de clasificación, competencias y sistema de bandas anchas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), especialmente a la luz de los ensayos que están llevando a cabo el FIDA y el PMA para el sistema común de las Naciones Unidas; procesos y objetivos de contratación y nombramiento, especialmente en materia de nacionalidad y sexo, y relaciones entre gestión de recursos humanos y decisiones sobre personal; movilidad y rotación (el posible alcance de la rotación entre la FAO y otros organismos de las Naciones Unidas); evaluación del rendimiento y posibilidad de pagar en función de éste, también con arreglo a las actuales propuestas de la CAPI que están siendo sometidas a ensayo en el FIDA y el PMA; programas de recursos humanos y capacidad de éstos para favorecer la flexibilidad de la mano de obra, teniendo en cuenta las necesidades y limitaciones del sistema común de las Naciones Unidas; utilización de consultores en el trabajo de la FAO, y costo de los mismos, teniendo en cuenta que se han producido cambios en las modalidades de empleo a corto plazo de especialistas.
- b) Administración: Seguridad y riesgo; análisis de actividades administrativas, posibles y efectivas, tanto conjuntas como de terceros, en Roma o en otras partes, incluida la contratación externa; mecanismos para garantizar posiciones acordadas en el suministro de apoyo administrativo, teniendo en cuenta la tendencia a compartimentar o descentralizar las actividades por razones presupuestarias; viabilidad de que el Departamento de Administración y Finanzas participe en la creación de instituciones nacionales, como se sugiere en las propuestas de reforma del Director General.
- c) Finanzas: Cuestiones relativas al riesgo financiero; afluencia de recursos a la FAO en función del pago de las cuotas por los Miembros; repercusión del próximo cambio de las normas internacionales de contabilidad, incluida la necesidad de una provisión de fondos para cubrir las obligaciones después del servicio, incluido el seguro médico; establecimiento de puntos de referencia para los procedimientos financieros y contables; controles ex post frente a controles ex ante.
- d) Presupuesto: Ventajas y deficiencias de diferentes instrumentos presupuestarios, como el Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP); la utilidad, y eficacia en función de los costos, de preparar diferentes hipótesis presupuestarias; la idoneidad de los instrumentos presupuestarios existentes para el establecimiento de prioridades; el PPM eslabonado y su “ajuste óptimo” al PTP bienal; transparencia y adopción de decisiones fundamentadas en el proceso presupuestario; idoneidad de los indicadores del rendimiento utilizados en el presupuesto con arreglo al criterio de la gestión basada en los resultados adoptado por el sistema de las Naciones Unidas; establecimiento de puntos de referencia para el proceso de presupuestación y planificación.
- e) La relación entre el presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios y la gestión de los recursos extrapresupuestarios, incluyendo: las disposiciones relativas a la concertación de acuerdos sobre la recepción de fondos; la eficiencia y flexibilidad de los procedimientos; disposiciones para la rendición de cuentas sustantiva; integración de la financiación procedente de fuentes extrapresupuestarias y los recursos del Programa Ordinario; establecimiento de indicadores de referencia en relación con las prácticas de otras organizaciones para la aplicación y administración de la financiación voluntaria.
- f) Estructura y gestión de la organización: Ajuste de la estructura a las necesidades del programa (referencia al trabajo del equipo de evaluación técnica y al sistema de gobierno, así como a las propuestas de reforma del Director General); estructura para mejorar el apoyo prestado a una gestión desestratificada; examen de las prácticas idóneas para las estructuras de supervisión; estructura descentralizada (referencia al trabajo del equipo de evaluación técnica, así como a las propuestas de reforma del Director General); resultados de la capacitación de la FAO en materia de gestión, incluida la participación en actividades del centro de gestión conjunta (referencia al conocimiento); liderazgo: percepción y

realidad; idoneidad de los sistemas de gestión de la información (referencia a la tecnología de la información).

- g) Tecnología de la información: Evaluación del riesgo en la infraestructura de la tecnología de la información; idoneidad de la infraestructura de la información para una gestión de la Organización transparente e impulsada por el conocimiento (referencia también a la infraestructura); metodología y objetivos de la aplicación para el importante sistema informático sobre recursos humanos que se está creando actualmente; necesidad de seguir incorporando los sistemas heredados en la estructura del sistema financiero; capacidad de los sistemas de tecnología de la información para apoyar un funcionamiento descentralizado.
- h) Conocimiento: Modo en que la FAO apoya un entorno de conocimiento; programas de divulgación de la FAO en el sector de las comunicaciones y la información pública, incluidos los programas de publicaciones y los relacionados con actividades de recaudación de fondos; grado de integración interna y externa de la gestión del conocimiento (referencia al equipo de examen entre organismos y a las necesidades técnicas de los Estados Miembros); programas internos de capacitación (referencia a los recursos humanos); naturaleza de la gestión en un entorno de conocimiento (referencia a la gestión).

*Sistema de gobierno*¹²

26. Para tener una visión de futuro, las preguntas a las que habrá de responder la evaluación serán: ¿qué tipo de FAO necesita hoy la comunidad internacional? y ¿qué tipo de FAO desearía que hubiera en el futuro?

- a) El análisis de la estructura y las funciones institucionales: ¿cómo están integrados los órganos rectores? ¿En qué medida son considerados los órganos rectores inclusivos y representativos de los intereses de todos los Miembros de la Organización? ¿Están en condiciones los órganos rectores de adoptar decisiones y establecer prioridades? ¿Existen criterios convenidos, incluso en materia de transparencia, para establecer prioridades? ¿Existen asimetrías en cuanto a facultades en relación con el sistema de gobierno y, en caso afirmativo, cómo afectan esas asimetrías a la confianza en la Organización? ¿Miden los órganos rectores la eficiencia y eficacia de su propio rendimiento (lo cual se está convirtiendo en una práctica óptima habitual)? ¿Cuáles podrían ser las ventajas de diferentes tipos de gobernanza institucional? ¿Cómo se deciden los temas sustantivos de los programas sobre el sistema de gobierno? ¿En qué se parece y en qué se diferencia el sistema de gobierno de la FAO del de otras organizaciones multilaterales? ¿Es conveniente y posible que nuevas entidades, como representantes de la sociedad civil, participen más directamente en el sistema de gobierno, como sucede actualmente en algunas organizaciones multilaterales, como por ejemplo el Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la malaria y la tuberculosis? En caso afirmativo ¿qué modalidades podrían aplicarse? ¿Se desempeñan adecuadamente y con suficiente independencia las funciones de evaluación y auditoría? ¿Proporcionan estas funciones a los órganos rectores información adecuada, fiable y suficiente para que puedan cumplir sus obligaciones fiduciarias?
- b) Sobre el sistema de gobierno se refiere a la relación entre éste y la gestión: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre sistema de gobierno y gestión en la FAO, tanto en la teoría como en la práctica? ¿Están claramente especificadas las definiciones de las funciones? ¿Se aplican esas definiciones? ¿Existen sistemas claros y adecuados de rendición de cuentas? ¿Responden en la práctica la definición de los objetivos y el establecimiento de las políticas y estrategias de la Organización a iniciativas relacionadas con el sistema de gobierno o con la gestión? ¿Existen tensiones? En caso afirmativo, ¿cómo se abordan y resuelven estas tensiones? Tras el hundimiento de ENRON, World Com y Arthur Anderson, se han introducido cambios importantes en las relaciones entre sistema de

¹² Párrafos 59 y 62-66 del Informe de iniciación.

gobierno y gestión, que no se han limitado al sector empresarial sino que actualmente se aplican cada vez más a las estructuras de las fundaciones benéficas y de las ONG. ¿Existen modelos de “prácticas idóneas” conocidas o nuevas? ¿Serían estas prácticas útiles y aplicables para la FAO?

- c) La relación entre el sistema de gobierno de la FAO y el del sistema de las Naciones Unidas en conjunto, incluidos los elementos extraoficiales de ese sistema de gobierno por medio de peticiones y mandatos atribuidos por cumbres y conferencias mundiales, las relaciones oficiales existentes con el Consejo Económico y Social y la Asamblea General y los elementos de la gobernanza de la FAO que se han cedido al sistema común, en particular al Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- d) Las relaciones entre el gobierno y la coherencia financiera y presupuestaria: La naturaleza y tendencias de la financiación de la FAO (presupuesto básico, recursos extrapresupuestarios para fondos fiduciarios y otros acuerdos de financiación suplementarios). Algunas preguntas fundamentales que habrán de plantearse a partir de esto serán: ¿en qué medida los órganos rectores han examinado, comprendido y tenido en cuenta las repercusiones y consecuencias de las tendencias de la financiación y cómo se han examinado los efectos y se han reducido al mínimo las consecuencias perjudiciales. ¿En qué medida las asignaciones de fondos determinan los objetivos y actividades de la Organización? ¿Es el proceso de establecimiento del presupuesto incluyente y representativo de los intereses de los Miembros de la Organización? Una cuestión específica, dentro de este conjunto, es la relativa al sistema de gobierno de los fondos fiduciarios consignados a la FAO. ¿Ha dado lugar la falta de fondos a la reducción o eliminación de algunas actividades tradicionales de la FAO? ¿Cómo ha afectado esto a su proyección mundial?
- e) La eficiencia de los procesos de gobernanza, incluida la delimitación de las esferas de competencia de los diversos comités; sus procesos, procedimientos y culturas; sus necesidades de documentación y sus calendarios en relación con los procesos de adopción de decisiones de la Organización.

La FAO en el sistema multilateral¹³

27. Con respecto a la función de la FAO en el sistema multilateral:

- a) ¿Qué es lo que ha cambiado, está cambiando o cambiará probablemente en la estructura general del desarrollo internacional y qué exige o implica esto para la FAO? En particular, ¿cuáles son las repercusiones de las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas, especialmente con respecto a las tres organizaciones con sede en Roma, de los acuerdos de coordinación a nivel nacional (por ejemplo, las ELP, el UNDAF, “Un único sistema de las Naciones Unidas”, función del Representante Residente de las Naciones Unidas, novedades relativas a las “entidades de administración rigurosa”, etc.)?
- b) ¿Quién está actualmente haciendo qué (programas técnicos, investigación, establecimiento de normas, bases para la creación de conocimientos de la comunidad internacional) en el ámbito del mandato de la FAO? Cuando se fundó hace 60 años, la FAO era una organización *sui generis*. Esto dista de ser cierto hoy en día. Actualmente existen un sinnúmero de instituciones y acuerdos institucionales, así como un gran número de fuentes alternativas de suministro. ¿Tiene la FAO ventajas comparativas en este nuevo contexto? ¿Cuáles son y cómo se determinan, juzgan y miden? ¿Tiene la FAO claras cuáles son sus ventajas comparativas? ¿Cómo las verifica y valida?
- c) ¿Cuál es la magnitud y la calidad de la participación de la FAO en las principales actividades emprendidas para aumentar la coherencia en el desarrollo, crear asociaciones más firmes y duraderas entre las organizaciones de desarrollo internacional, los gobiernos, los agentes no gubernamentales y el sector privado, y armonizar las políticas, prácticas y

¹³ Párrafo 71 del Informe de iniciación.

acuerdos de organización, especialmente a nivel nacional? ¿Cómo adopta la FAO decisiones con respecto a las asociaciones y qué pruebas hay de que la FAO es un interlocutor apreciado? ¿Cuál ha sido la movilización interna en respuesta a las resoluciones del Consejo Económico y Social? ¿Cuáles son las principales impresiones y opiniones de otros agentes del sistema de las Naciones Unidas acerca de la FAO? ¿Tiene alguna significación el hecho de que no se asignara a la FAO un papel importante cuando el Secretario General estableció un grupo independiente para elaborar un informe sobre “Realización de la promesa y el potencial de la agricultura africana”?

- d) ¿Cuáles son las peticiones efectivas de los Estados Miembros en el ámbito del mandato de la FAO? ¿Cómo se determinan esas peticiones? ¿Han cambiado y están cambiando? ¿Cómo se relacionan con el aumento de la coherencia en todo el sistema? Si existen deficiencias en la coherencia, ¿puede la dirección de la Organización hacer algo al respecto o tienen esas deficiencias su origen en peticiones contrapuestas e irreconciliables de los Estados Miembros?

Apéndice 1 del Anexo 3
Cuadro A3.1 Países visitados

Región y país	Bajos ingresos	Ingresos medianos
África		
1. Burkina Faso	X	
2. Etiopía	X	
3. Ghana (y la Oficina Regional de la FAO)	X	
4. Madagascar	X	
5. Namibia		X
6. Níger	X	
7. Tanzania	X	
Cercano Oriente		
8. Egipto (y la Oficina Regional de la FAO)		X
9. Mauritania	X	
10. Túnez		X
11. Yemen	X	
Asia y Pacífico		
12. Bangladesh	X	
13. Camboya	X	
14. India	X	
15. Tailandia (y la Oficina Regional de la FAO)		X
América Latina y el Caribe		
16. Barbados		X
17. Bolivia		X
18. Chile (y la Oficina Regional de la FAO)		X
19. Honduras		X
20. Perú		X
21. Santa Lucía		X
Europa Central y Oriental		
22. Armenia		X
23. Georgia		X
OCDE y otros		
24. Bélgica		
25. Canadá		
26. Comisión Europea (Organización Miembro de la FAO)		
27. Francia		
28. Alemania		
29. Hungría		
30. Japón		
31. México		
32. Noruega		
33. Federación de Rusia		
34. Suecia		
35. Estados Unidos de América		

Esquema de los informes de misión de la EEI en los países, con anotaciones:

Introducción: Este apartado tiene por objeto presentar un esquema de los epígrafes principales que habrán de examinarse, así como una lista de algunas de las preguntas principales

En los casos en que haya diferentes percepciones de diferentes grupos de partes interesadas deberá hacerse siempre la distinción, de forma que resulte claro cuál es el dictamen de la misión y cuál el de todas las partes interesadas o el de un grupo de estas.

Procúrese exponer siempre, documentándolo, el rendimiento de la FAO por comparación con otras organizaciones que trabajan en el mismo país. Para los fines de esta evaluación se ha tomado a la OMS como término de comparación y los organismos especializados como la OIT, la ONUDI y la UNESCO ofrecen también una base de referencia general del rendimiento. Otros organismos, incluidos los fondos y programas de las Naciones Unidas, las IFI, las ONG bilaterales e internacionales, pueden proporcionar enseñanzas útiles sin ser comparables como organizaciones.

En muchos aspectos de las visitas a los países será importante verificar los dictámenes respecto de las evaluaciones de la descentralización y del PCT de la FAO así como todo otro material de evaluación reunido para la EEI. Téngase también en cuenta que la asimetría de la información podría constituir un enorme problema en esta evaluación, debido a que las partes interesadas podrían no disponer de suficiente información.

Conclusiones y recomendaciones generales: Se sugiere que esta sección sea cumplimentada solamente por equipos (grupos de consultores) después de haber completado una serie de países conjuntamente y se esté en condiciones de comenzar a sacar algunas conclusiones comunes sobre la base del examen de dos, tres o cuatro países.

Cobertura de sectores técnicos por los equipos: Aunque es posible formarse una impresión general en todos los países con la ayuda de las partes interesadas, en la medida de lo posible, los equipos deberán dividirse para examinar algunos sectores técnicos en que la FAO ha concentrado sus esfuerzos y tratar de obtener más información en profundidad acerca de tales sectores. Véase la matriz de evaluación para las preguntas detalladas.

Asegurarse de que los principales resultados sobresalgan y de que pueda verse el bosque desde los árboles ¿Cuáles son las satisfacciones, las decepciones, los éxitos y los fracasos, y en opinión de quién?

Esquema

1) Finalidades principales de la cooperación de la FAO (importancia relativa de las diferentes formas de cooperación)

- a) Cartera de la FAO en años recientes, las principales concentraciones por subsector y por nivel de intervención (respuestas de emergencia, actividades experimentales, desarrollo de las inversiones, fortalecimiento de la capacidad institucional, política y legislación)

Describir la cartera de programas de la FAO en curso y recientemente concluidos que abarque el período de 2000 a 2006 en el país X. Los hemos clasificado también por temas de alcance mundial. El hecho de cómo evaluar la eficacia de la FAO plantea preguntas aún más complicadas, que se estudian en este esquema más adelante - por ejemplo, el manejo integrado de plagas puede orientarse a cumplir las normas internacionales sobre plaguicidas, o para el manejo sostenible de los recursos naturales o para los servicios agrícolas - como la FAO lleva a cabo un amplio programa de extensión de escuelas de

campo para agricultores, sobre la base de la descripción de los proyectos que se emprenden, no nos será posible determinar cuál es la finalidad principal de estas actividades sin haber tratado antes la cuestión con personas informadas de la capital.

- b) Función de los FAOR (diálogo sobre políticas, diálogo sobre las decisiones de inversión por los donantes, apoyo al desarrollo de los programas, ejecución de los proyectos, etc.). ¿Cómo consideran los FAOR su función y cómo la consideran otros (el gobierno, la sociedad civil y los organismos donantes)? La Evaluación de la Descentralización subrayó firmemente la importancia de disponer de personas competentes y de experiencia para el cargo de FAOR. Sería importante determinar las calificaciones de los FAOR y disponer de alguna información sobre cómo juzgan otros su profesionalidad.
- c) Función de los proyectos regionales: Examinando el cuadro adjunto puede observarse que hay una serie de proyectos regionales — algunos de los cuales parecen referirse a bienes públicos regionales. El equipo global no tuvo acceso a las carteras de la FAO de países cuando formuló sus preguntas en Roma. Sin embargo, dada su importancia, el estudio del país debería evaluar tanto la cartera regional como las actividades de ámbito nacional. ¿Tiene la cartera regional características de bienes públicos en el sentido de que contienen ciertos males públicos (por ejemplo, gripe aviar) o normas de seguridad alimentaria en que la FAO se considera que tiene ventajas comparativas? ¿Sirve la creación de capacidad de los países para convertirse en un socio comercial más eficaz? Dentro de cada cartera hemos intentado clasificar las actividades en los sectores en que el equipo global está preparando documentos, ya que están esperando aportaciones de sus documentos en cada uno de dichos sectores.
- d) Aportaciones de la sede y las Oficinas Regionales, incluida la formulación de inversiones (en cualquier caso — háganse observaciones sobre la importancia relativa de éstas y de la eficiencia y la eficacia de las aportaciones hechas).

2) Desafíos, peticiones, necesidades absolutas y percibidas

Respecto a las solicitudes de servicios, indicar de qué grupos de partes interesadas provienen y en qué medida se acercan a las necesidades absolutas, teniendo en cuenta también las principales iniciativas emprendidas por otros miembros de la comunidad internacional. Distinguir en la medida de lo posible los desafíos y las peticiones por subsector y por magnitud (actividades experimentales, capacidad institucional, política y legislación)

- ¿Consideran en general las partes interesadas que los programas de la FAO son de importancia probada? En este contexto puede haber actividades que el país X considere que la FAO debería financiar pero que de hecho no lo hace. Indíquense tales sectores, asegurándose de que se aborden tanto los errores de omisión como los errores de comisión.
- En opinión de las partes interesadas ¿qué debería hacer la FAO para abordar los ODM en el país?

3) Adopción de decisiones de la FAO sobre las prioridades y la asignación de recursos

- a) ¿Cómo se adoptan las decisiones sobre la asignación de recursos y los programas, y contribuye ello a una respuesta congruente con las necesidades y la ventaja comparativa de la FAO? ¿Qué es lo que explica la composición actual de las actividades y su modificación a lo largo del tiempo?¹⁴
- i) Evaluar los factores que determinan la demanda de servicios de la FAO por los países y la respuesta "cómo articula el país sus peticiones a la FAO"? ¿Existe un proceso de establecimiento de prioridades para el país? ¿Cuáles son los diversos métodos y medios por los que se articula y agrega la petición — conferencias regionales y subregionales, reuniones de expertos técnicos, necesidades de distintos ministerios, emergencias, un proceso de DELP (Documento de estrategia de lucha contra la pobreza)? ¿Dónde se sitúa el país en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)?
 - ii) ¿Cuáles son las funciones respectivas del gobierno, del equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países (MANUD), los donantes, los FAOR, los funcionarios técnicos regionales y de la Sede? ¿Qué importancia tiene la asociación en determinar lo que la FAO hace?
 - iii) ¿Rebasan los conductores nacionales del proceso el ámbito del Ministerio de Agricultura para llegar a otros ministerios y a organizaciones no gubernamentales y a las partes interesadas del sector privado?
 - iv) ¿Ejercen las prioridades mundiales y/o regionales de la FAO una influencia importante?
 - v) ¿Es la petición de programas impulsada en función de los suministros o es simplemente de carácter oportunista? ¿Qué sugieren los indicadores acerca del equilibrio entre la composición de los programas impulsados por los suministros y la demanda (p. ej. el PESA)?
- b) ¿Cuánto se acerca al nivel óptimo la importancia de la respuesta de la FAO en el marco de las limitaciones de la Organización? ¿En qué sector o sectores dispone la FAO de una clara ventaja comparativa actual o una probable futura dinámica? (Véase la definición de ventaja comparativa y de ventaja comparativa dinámica en la lista adjunta de definiciones).
- Téngase en cuenta la fase de desarrollo del país al abordar sus necesidades (no todas las necesidades sino sólo aquellas para las que la FAO está idealmente dotada para

¹⁴ Actualmente, las conclusiones de la evaluación y las entrevistas del equipo técnico global sugieren que la cartera actual es el resultado de una combinación de:

- mandato de la FAO (se ruega leer el Marco Estratégico de la FAO que se adjunta también en relación con su mandato y cómo se propone que se cumpla).
- competencia fundamental
- suministro y previsibilidad de fondos presupuestarios
- suministro, previsibilidad y duración de los fondos extrapresupuestarios
- peticiones específicas de los países considerados
- suministro específico de ayuda bilateral de países desarrollados para determinadas actividades
- crisis exteriores causadas por catástrofes naturales
- emergencias (causadas tanto por catástrofes naturales como provocadas por el hombre – p. ej. desatención de las alertas sobre la gripe aviar y otros vectores de enfermedades transmitidas por animales que dan lugar a los actuales riesgos de epidemias)
- acuerdos de asociación con otras instituciones (p. ej. el Programa Cooperativo de la FAO con instituciones financieras Internacionales que dan lugar a la demanda de conocimientos técnicos de la FAO por un valor que supera los recursos del Centro de Inversiones)
- peticiones articuladas por comités técnicos específicos según los subsectores en diversos campos
- actividades emprendidas a raíz de consultas mundiales y regionales
- actividades iniciadas por el Director-General
- otros factores

Se pueden respaldar o rechazar estas afirmaciones como hipótesis.

atenderlas). Elaborar una base para ensayar algunas hipótesis generales. En las evaluaciones actuales de la FAO se declara que:

- La gran mayoría de los países en desarrollo desea recibir la asistencia con la aplicación de normas y reglamentos;
- La mayoría de los PMA y muchos países de ingresos medianos desea recibir asistencia sobre políticas, estrategias y legislación de desarrollo;
- Muchos PMA desean recibir asistencia con actividades experimentales pero la mayoría de los países no ve una fuerte ventaja comparativa de la FAO en proyectos de desarrollo de pequeña o gran envergadura;
- El aprovechamiento directo de los productos de información de la FAO por los PMA y los países de ingresos medianos es bajo.
- ¿Tendría usted alguna razón para respaldar o rechazar estas afirmaciones para el país X?

4) Creación de asociaciones y redes

- a) ¿Cómo funciona la FAO como miembro del equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países y de la comunidad internacional más amplia, incluidos los donantes? ¿Si hay fallos, son todos de parte de la FAO? ¿El hecho de compartir los locales de las Naciones Unidas constituye un verdadero problema?
- b) ¿Se plantea un problema fundamental si las prioridades generales de la ERP y del MANUD no se ajustan a las prioridades de la FAO?
- c) ¿Se dirige la FAO a ministerios distintos del Ministerio de Agricultura y a protagonistas no estatales, y cómo procede al respecto?
- d) ¿Funcionan satisfactoriamente las asociaciones a nivel nacional con:
 - el CIIC?
 - las IFI?
 - los donantes bilaterales?
 - las partes interesadas nacionales?
- e) La asociación tiene costos además de beneficios. ¿La FAO debería asociarse en mayor o en menor medida y en qué modo?
- f) ¿Se relaciona la FAO satisfactoriamente con las organizaciones regionales e integra sus actividades con las de tales organizaciones?
- g) ¿Perfecciona la FAO sus asociaciones?

5) Administración, organización y gestión de la FAO (¿Se considera en general que la FAO es una organización eficiente?)

- a) Actividades de los FAOR:
 - i) plan de trabajo;
 - ii) políticas de personal y recursos humanos de los FAOR. ¿Concuerdan los perfiles y competencias del personal con las necesidades?
 - iii) comunicaciones y TI;
 - iv) procedimientos administrativos y financieros (adquisiciones, contratación, cartas de acuerdo, niveles de autoridad, etc.).
- b) Eficiencia, transparencia etc. de los procedimientos de planificación, formulación y aprobación de proyectos. Serían valiosos los indicadores de plazo medio de respuesta para diferentes actividades.
- c) Eficiencia de las operaciones de proyectos distinguiendo entre emergencias administradas desde Roma y la cooperación técnica para el desarrollo administrada principalmente por los FAOR:

- i) calidad del personal de proyecto y de los consultores;
- ii) idoneidad de los equipos (composición de competencias).

6) Resultados de la labor de la FAO

- a) Cooperación técnica: Aunque es posible formarse una impresión general en todos los países con la ayuda de las partes interesadas, en la medida de lo posible, los equipos deberán dividirse para examinar algunos sectores técnicos en que la FAO ha concentrado sus esfuerzos y tratar de obtener más información en profundidad respecto de tales sectores. Véase la matriz de evaluación para las preguntas detalladas.

Productos

- i) ¿Se obtienen los productos en la manera más eficiente y puntual posible?
- ii) ¿Cuál es la calidad de los productos en cuanto a normas técnicas absolutas?
- iii) ¿Se obtienen los productos de forma que puedan ser utilizados de la mejor manera por los beneficiarios?
- iv) ¿Contribuyen los procedimientos aplicados a fortalecer el control de base amplia de los resultados sea que se refieran a las políticas, las nuevas tecnologías, o las instituciones?

Resultados, efectos y su sostenibilidad: ¿Realizan las actividades de la FAO una contribución eficaz en función de los costos para una línea plausible de causalidad en el objetivo de proporcionar beneficios sostenibles al país y su población?

- b) Utilización de los productos por la Sede y las Oficinas Regionales, desglosada en la medida de lo posible por sectores técnicos y por categoría de parte interesada:

¿Conocen las partes interesadas los distintos tipos de servicios que proporciona actualmente la FAO y que se describen en la matriz de actividades de la FAO y se examinan en su mandato estratégico?

- i) Publicaciones (impresas) e información disponible en Internet:
 - 1) ¿se conoce el material que se tiene a disposición?
 - 2) ¿qué uso se hace de lo que se dispone y por quién?
 - 3) ¿hay dificultades en acceder a lo que se dispone?
 - 4) ¿qué mejoras desearían ver los usuarios?
- ii) La FAO como organización poseedora de conocimientos: ¿Se considera a la FAO una entidad poseedora de conocimientos que reúne y/o pone a disposición del público conocimientos disponibles de distintas fuentes?
- iii) Reuniones, seminarios y cursos de capacitación:
 - 1) ¿asisten las personas apropiadas?
 - 2) ¿cuán pertinentes son los temas y los contenidos?
 - 3) ¿son apropiados los procedimientos utilizados?

7) ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la FAO?

- a) Teniendo en cuenta el análisis anterior ¿cuáles son las ventajas comparativas genuinas de la FAO en el país X? y ¿existen lagunas importantes en que la FAO debiera crear ventajas comparativas? Para evaluar la contribución de la FAO conviene tener presente tal vez que, según se suele indicar, sus bienes particulares son:
 - El carácter y la legitimidad intergubernamental, que contribuyen a otorgarle tanto un poder de convocación como una neutralidad.

- Su condición de elaborador intergubernamental de normas y reglamentos mundiales respecto de los cuales dispone de la capacidad de prestar asistencia técnica.
- Su alcance mundial mediante una red de oficinas en los países.
- Su condición de miembro de la familia de las Naciones Unidas.
- La calidad de los conocimientos técnicos de la FAO.
- La neutralidad de sus conocimientos especializados; algunos dicen que la FAO no es neutral sino complaciente y que debería usar mayor firmeza en adoptar una postura.
- Su capacidad para proporcionar respuestas rápidas y eficientes.
- Su capacidad de movilizar recursos de donantes locales o internacionales.
- El carácter reducido y flexible de su asistencia.

b) Opiniones sobre la reforma de las Naciones Unidas y la función de la FAO.

8) **Sistema de gobierno de la FAO** (Percepción de los ministerios de agricultura, de otros ministerios y de partes interesadas no gubernamentales sobre el sistema de gobierno de la FAO).

a) Sistema de gobierno a nivel mundial

- i) la eficacia de la FAO a nivel mundial y regional en la elaboración de tratados, compromisos y reglamentos internacionales, así como de mecanismos de consulta, y su participación en tales actividades, la cohesión internacional, etc.;
- ii) la idoneidad de los acuerdos, los reglamentos etc. internacionales para hacer frente a las necesidades.

b) el sistema de gobierno de la Secretaría (de la FAO como organización)

- i) la función que desempeñan las conferencias regionales (¿qué esperan obtener las partes interesadas de ellas? ¿Qué consideran que obtienen de hecho? ¿Cuál es su evaluación general y las posibles sugerencias/recomendaciones de cambios?);
- ii) grado de satisfacción respecto de las principales reuniones de la FAO en que participan (para muchos ésta se referirá solo a la Conferencia y a algunos de los principales comités técnicos como los comités forestal y de pesca);
- iii) grado de satisfacción respecto a que sean escuchadas sus voces;
- iv) opiniones sobre la participación de las partes interesadas no gubernamentales;
- v) cualesquiera opiniones sobre si es mayor el modelo de la OMS con directores regionales elegidos y mayores poderes a las Conferencias Regionales.

9) **Opiniones sobre las reformas de la FAO** (en su caso)

- a) ¿Conocen la reorganización de la FAO en la sede y cómo consideran que ha afectado a la forma en que el personal técnico están desplegado y espaldado? (remitirse al N° 5 del documento general - es necesario comprobar si las cifras son exactas)
- b) ¿Conocen los esfuerzos de descentralización de la FAO y cómo ha afectado ello a la labor que la FAO está realizando en el país? (remitirse al N° 5 del documento general - es necesario comprobar si las cifras son exactas)
- c) ¿Conocen las partes interesadas las limitaciones presupuestarias de la FAO? (remitirse al N° 6 del documento general)

Conclusiones generales

Anexo 4: Consultores y asesores encargados de garantizar la calidad del EEI

Equipo central de la EEI

Jefe del equipo: El Sr. **Leif E. Christoffersen** (Noruega) es un economista del desarrollo de gran experiencia que ha llevado a cabo varias evaluaciones institucionales de vastas proporciones, incluidas las de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Trabajó durante 28 años en el Banco Mundial, en el que ejerció durante ese lapso diversos cargos directivos en los ámbitos de la agricultura, el desarrollo rural y el medio ambiente. Es asesor superior de Noragric, el Centro de Estudios sobre Desarrollo Internacional y Medio Ambiente de la Universidad de Ciencias Biológicas de Noruega. Además, el Sr. Christoffersen dirigió el Comité de programas sobre desarrollo multilateral del Consejo de Investigación de Noruega. Ha presidido las juntas directivas de diversas fundaciones e instituciones educativas, entre ellas la fundación GRID-Arendal en Noruega y el Scandinavian Seminar College en Dinamarca. Actualmente forma parte de la Junta Directiva de la Universidad EARTH de Costa Rica.

Ex jefe del equipo y miembro del equipo central: El Dr. **Keith Bezanson** (Canadá) es un distinguido experto en desarrollo internacional que tiene en su haber diversas evaluaciones de gran alcance, incluida la del Banco Africano de Desarrollo. Se desempeñó hasta fecha muy reciente como Director del Instituto de Estudios sobre Desarrollo (IDS) del Reino Unido. Asimismo fue Presidente del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) del Canadá; Vicepresidente (Administración) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Embajador del Canadá en Bolivia y Perú; ocupó cargos superiores en el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), entre ellos los de Director General de Programas Multilaterales, Vicepresidente de la Subdirección de las Américas y Director Regional para África oriental (1973-1985). El Dr. Bezanson domina el español, el francés y el inglés.

Labor técnica de la FAO: La Dra. **Uma Lele** (USA/India) es una economista agrícola de sólido prestigio internacional que desempeñó diversos cargos en el Banco Mundial con funciones de investigación, gestión y asesoría, habiéndose jubilado recientemente con el cargo de asesora superior en el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO, ahora denominado Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial). Dirigió la metaevaluación independiente del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI), como parte de la evaluación más amplia de las 70 asociaciones mundiales respaldadas por el Banco Mundial. Asimismo dirigió la evaluación independiente de la política forestal del Banco Mundial realizada en 1991. La Sra. Uma Lele desempeñó el cargo de Directora de la Iniciativa de Desarrollo Mundial de la Carnegie Corporation y el Carter Center, y fue profesora titular en Investigaciones de postgrado y Directora de Estudios Internacionales en la Universidad de Florida. Tiene en su haber numerosas publicaciones y es miembro de la American Agricultural Economic Association y de la Academia Nacional de Ciencias Agrarias de la India.

Gestión, organización y administración de la FAO: El Sr. **Michael Davies** (Reino Unido) es actualmente consultor en sistemas de apoyo a la gestión (Organización Mundial del Comercio, Banco de Pagos Internacionales, Banco Europeo de Inversiones, Aga Khan Development Network y Organización Mundial de la Salud), y cuenta con una amplia experiencia administrativa en materia de recursos humanos, sistemas de tecnología de la información, nómina y presupuesto. Ha publicado un libro completo y detallado sobre todas las facetas de la administración de las organizaciones internacionales. Se ha desempeñado como asesor superior en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo, oficial superior de compensación en el Banco Mundial y oficial administrativo de la FAO tanto en la Sede como sobre el terreno. El Sr. Davies habla español, inglés y francés.

Sistema de gobierno de la FAO: El Sr. **Carlos Pérez del Castillo** (Uruguay) es actualmente consultor internacional sobre cuestiones de economía internacional. Ocupó los cargos de Embajador del Uruguay y de representante Permanente ante la OMC y las organizaciones de las Naciones Unidas en Ginebra, y presidió la mayoría de los órganos de máximo nivel de la OMC incluido su Consejo General. Fue asesor especial del Presidente del Uruguay para las negociaciones comerciales internacionales. Tuvo rango ministerial, habiendo ocupado el cargo de Viceministro de Relaciones Exteriores del Uruguay y principal encargado de las negociaciones de su país en el ámbito multilateral, hemisférico, regional y bilateral. Fue Secretario Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y ocupó cargos superiores en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Cuenta con una amplia experiencia en consultorías públicas y privadas y es una distinguida autoridad internacional en materia de negociaciones sobre la agricultura. Domina el español, el inglés y el francés.

La función de la FAO en el sistema multilateral: La Sra. **Thelma Awori** fue Subsecretaria General del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Directora de la Oficina Regional de África; Administradora Auxiliar Adjunta en el PNUD (Oficina de Apoyo de Políticas y Programas), Directora Adjunta del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y Coordinadora Residente de las Naciones Unidas en Zimbabue. Ha realizado trabajos sobre métodos de evaluación para UNIFEM, y fue consultora principal y Presidenta del Examen Independiente del Programa de Cooperación Técnica de la FAO. Cuenta con una larga trayectoria de trabajo sobre temas de género. Es Presidenta de ISISWICCE. Habla inglés y francés.

Asesores encargados de garantizar la calidad

La Sra. **Mary Chinery Hesse** (Ghana) es actualmente asesora superior del Presidente de Ghana. Fue Secretaria Permanente del Ministro de Finanzas y se desempeñó como Representante Residente del PNUD (Coordinadora residente) en Sierra Leona, Tanzania, Seychelles y Uganda. En 1989-2000 desempeñó el cargo de Subdirectora General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ha formado parte de varios paneles de alto nivel, que incluyen el Grupo de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre las Amenazas, los Desafíos y el Cambio, el de Financiación para el Desarrollo (Comisión Zedillo), el Grupo de Expertos en Ajuste Estructural y la Mujer de la Commonwealth, el Grupo de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre los Progresos de los Países menos Adelantados, el Panel Consultivo para la Unión Africana, y el de Consejeros Africanos del Banco Mundial. Asimismo fue presidenta de la Comisión de Administración Pública Internacional. Integró la Junta Consultiva para el informe de evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo del PNUD; es autora de varios documentos sobre las nuevas tendencias en la evaluación, en particular para la red de evaluación IDEAS, y se desempeñó como copresidente del equipo encargado de la evaluación independiente de la descentralización de la FAO. Sr.

El Sr. **Robert D. van den Berg** (Países Bajos) es director de la Oficina de Evaluación del FMAM, una oficina independiente que rinde cuentas directamente al Consejo del FMAM. Prestó servicios en el Ministerio de Asuntos Exteriores holandés durante 24 años en el ámbito de la cooperación y las políticas de desarrollo. Fue Director del Departamento de Evaluación de las Políticas y las Operaciones del Ministerio de Asuntos Exteriores holandés (1999-2004), en el que también se desempeñó como Presidente de la Red sobre evaluación del desarrollo en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE/CAD). Fue Secretario Ejecutivo del Comité Consultivo Nacional de los Países Bajos sobre Cooperación para el Desarrollo y Jefe del Programa especial de investigación de la cooperación holandesa para el desarrollo. Es coeditor de tres libros sobre la cooperación para el desarrollo, y ha publicado más de 20 artículos sobre diversos aspectos de la formulación de políticas, la evaluación, la investigación y la cooperación para el desarrollo.

Apoyo a la gestión

Carlos Tarazona Administrador de las operaciones de evaluación/Oficial de investigación

Melanie Derba Asistente de operaciones

Consultores especialistas

Administración, gestión y organización: Charlotte Jones-Carroll (Presupuesto); Enrique Zaldivar (Finanzas); Teresa Saavedra (Tecnología de la información); Vanessa Bertelli (Cultura)

Gestión del conocimiento y comunicación: Ernest “Ernie” Wilson

Sistema de gobierno: Sholto Cross; Martin Piñeiro; Abdelaziz Megzari; Asesores: David Sands Smith; Gerald Moore

Trabajo técnico: Bruce Gardner (Desarrollo agrícola y rural y políticas alimentarias); Hans Gregersen (Sector forestal); Carl Eicher; (Desarrollo sostenible y seguridad alimentaria); Eric Tollens (a. Asistencia técnica y b. Servicios de apoyo al agricultura); Cornelius (Cees) de Haan (a. Ganadería y b. Apoyo a la inversión); Cornelius (Kees) van der Meer (Derecho internacional y establecimiento de normas); David Sahn (Nutrición); Tim Marchant (Estadísticas y bases de datos); Michael Ward (Estadísticas y bases de datos) Trond Bjørndal (Pesca); Patrick Webb (Emergencias y rehabilitación inmediata); Lukas Brader (Cultivos); Mohammed Ait Kadi (Agua y riego); Torkil Jønch Clausen (Agua y riego); Achola Pala **Okeyo (Género)**; Kristen Timothy (Género); Sarah Burrows (Género)

La función de la FAO en el sistema multilateral: Douglas Lindores; Alex McCalla

Nacional y regional: **África:** Dunstan Spencer; Mandi Rukuni; Achola Pala **Okeyo**; **Asia:** Inder Abrol; F.N. Zhong; Rashid Faruqee; Suntra Hang; **Europa:** Joe Goldberg; **América Latina y el Caribe:** Eugenia Muchnik; Julio Berdegué; Julio Paz; Norberto Quesada; **Cercano Oriente:** Abdelaziz Megzari

Apoyo a la investigación y apoyo a la preparación del informe

Alexander Shakow	Consultor superior y jefe del equipo regional, Cercano Oriente
Sally Burrows	Consultor superior y trabajo especializado sobre función de la evaluación y cuestiones de género
Zeynep Elif Aksoy	Investigador – inversión
Federica Coccia	Investigador – equipo de administración y gestión y cuestiones de género
Hua Di	Investigador – trabajo técnico
Anna Guerraggio	Investigador – trabajo técnico y cuestiones varias
Victoria Heymell	Investigador – medio ambiente
Anabella Kaminker	Investigador – sistema multilateral y cuestiones varias
Michele Mifsud	Investigador
Mario Picon	Investigador – sistema de gobierno y cuestiones agrarias
Sandhya Rao	Investigador – evaluaciones anteriores