



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

## CONSEJO

**129º período de sesiones**

**Roma, 16-18 de noviembre de 2005**

**Evaluación externa independiente de la FAO**

**Informe del Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones al Consejo en  
relación con la evaluación externa independiente (EEI) de la FAO**

### Índice

	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
ACTIVIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO ENTRE PERÍODOS DE SESIONES (GTPS)	2
RESULTADOS PREVISTOS DEL GTPS DEFINIDOS POR EL CONSEJO	2
CONCLUSIÓN	4
ANEXO I. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA EEI Y FUNCIONES DEL COMITÉ DEL CONSEJO ENCARGADO DE LA EEI	5
<i>El Comité del Consejo encargado de la EEI</i>	5
<i>El Consejo de la FAO</i>	6
<i>Asesores encargados de garantizar la calidad</i>	6

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](http://www.fao.org)

---

<b>ANEXO II. MANDATO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE (EEI) DE LA FAO</b>	8
<i>I. Antecedentes</i>	8
<i>II. Objetivos de la evaluación</i>	9
<i>III. El equipo de evaluación y su función</i>	12
<i>IV. Ámbito de la evaluación</i>	13
<i>V. Metodología de la evaluación</i>	15
<i>VI. Productos concretos y calendario</i>	17
<i>Anexo II Apéndice 1. Cualificaciones exigidas para el equipo central de evaluación y el Administrador de las operaciones de evaluación</i>	18
<i>Anexo II Apéndice 2. Relación indicativa de cuestiones que deberán abordarse en la evaluación externa independiente de la FAO</i>	21
<i>Anexo II Apéndice 3. Definiciones de los términos utilizados en el mandato</i>	26
<i>Anexo II Apéndice 4. Abreviaturas y siglas</i>	28
<b>ANEXO III. FUNCIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA FAO EN LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE (EEI) DE LA FAO</b>	29
<b>ANEXO IV: PRESUPUESTO INDICATIVO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO</b>	31

## INTRODUCCIÓN

1. En su 127º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2004, el Consejo decidió iniciar una evaluación externa independiente (EEI) de la FAO. En el informe del Consejo se declara que<sup>1</sup>: *“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. *“Así pues, el Consejo decidió establecer un Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones encargado de formular propuestas sobre el alcance, la realización y las disposiciones institucionales de la evaluación, para su examen por el Consejo. El Grupo de Trabajo consistiría en un grupo básico de hasta tres miembros de cada grupo regional y el coordinador del Grupo de los 77. Todos los Estados Miembros tenían derecho a participar en el Grupo de Trabajo”*.
3. *“El Consejo decidió que el Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones preparara propuestas para:*
  - a) *el mandato de un comité, que se establecerá con arreglo al Artículo VI de la Constitución de la FAO, encargado de supervisar, en nombre del Consejo, todo el proceso de evaluación;*
  - b) *el mandato de la evaluación externa independiente de la FAO, incluidos el alcance; el contenido; la metodología; la composición, los conocimientos especializados y los criterios para la selección del equipo de evaluación; las estimaciones de los costos; el proceso de presentación de informes; y el calendario para la finalización de la evaluación;*
  - c) *la definición de una función de apoyo adecuada para la Secretaría”*.
4. *“El Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones presentaría sus propuestas preferiblemente al Consejo en su 128º período de sesiones, que se celebraría en junio de 2005, y, en todo caso, a más tardar en su 129º período de sesiones, que se celebraría en noviembre de 2005”*.
5. *Todas las fases del proceso de evaluación, comenzando por la labor del Grupo de Trabajo, se financiarían con cargo a recursos extrapresupuestarios, plenamente en conformidad con las normas y reglamentos financieros de la Organización”*.
6. En su 128º período de sesiones el Consejo, congratulándose por el informe sobre la marcha de los trabajos del Grupo, reafirmó la importancia que asignaba a la evaluación externa independiente. El Consejo *“celebró el carácter exhaustivo, inclusivo y transparente del proceso seguido por el Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones y expresó su agradecimiento al Presidente del Grupo y a la Secretaría por haber contribuido a hacerlo posible. Los representantes de los grupos regionales hicieron hincapié en sus expectativas de una contribución positiva de la evaluación con vistas a incrementar la eficacia de la FAO en el desempeño de su mandato. Además, el Consejo destacó:*
  - *la importancia de obtener una adecuada financiación extrapresupuestaria voluntaria y en tiempo oportuno para la evaluación;*

---

<sup>1</sup> CL 127/REP párrs. 113-117.

- *el mantenimiento del método de trabajo abierto y transparente con objeto de alcanzar un acuerdo que pueda ser aprobado por todos los Miembros;*
- *que el Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones debería formular recomendaciones amplias y precisas al Consejo en su 129º período de sesiones sobre todos los aspectos de su mandato con el fin de facilitar la adopción de una decisión definitiva por parte del Consejo en cuanto a la evaluación y al rápido comienzo de la misma con posterioridad a tal decisión”;*
- *además de las tareas asignadas al Grupo de Trabajo en su 127º período de sesiones, en el 128º período de sesiones el Consejo pidió al Grupo que tomara “las medidas iniciales necesarias para facilitar la selección rápida y cuidadosa de los evaluadores y de los expertos de apoyo que puedan ser necesarios para la EEI (por ejemplo, asesores competentes)”.*

### **ACTIVIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO ENTRE PERÍODOS DE SESIONES (GTPS)**

7. De conformidad con la decisión del Consejo, el Presidente del Consejo convocó por primera vez el 14 de enero de 2005 el Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones, el cual designó al Embajador Flávio Perri del Brasil como su Presidente. El Sr. Willem Brakel de los Estados Unidos de América fue designado sucesivamente Vicepresidente. Si bien es el Grupo de Trabajo el que adopta todas las decisiones sustantivas, los miembros acordaron establecer una pequeña Mesa<sup>2</sup> que actuara como centro coordinador para facilitar la labor del Grupo, presentándole propuestas para su examen. El Grupo de Trabajo celebró en total 12 reuniones, manteniendo en todas ellas una atmósfera de trabajo en colaboración, positiva y transparente. Nueve Estados Miembros aportaron recursos a un fondo fiduciario multilateral destinado a apoyar la labor del Grupo de Trabajo<sup>3</sup>, mientras que otros cuatro realizaron promesas de contribuciones<sup>4</sup>.

8. Tras haber recibido candidaturas de los grupos regionales, el Grupo de Trabajo designó a dos expertos externos independientes con amplia experiencia en el campo de la evaluación para que lo asesoraran en la formulación del mandato de la EEI: El Sr. Horst Breier (Alemania), y el Sr. Dunstan Spencer (Sierra Leona), cuyos currículos resumidos figuran en el documento CL 128/15. Con el apoyo de los expertos se siguió un procedimiento riguroso que comenzó por el examen de un documento relativo al enfoque por parte del Grupo de Trabajo, prosiguió con una labor detallada sobre el mandato de la EEI, el mandato de un Comité que supervisara la EEI en nombre del Consejo, y la definición de una apropiada función de apoyo de la Secretaría.

### **RESULTADOS PREVISTOS DEL GRUPO DE TRABAJO DEFINIDOS POR EL CONSEJO**

***El mandato de un comité, que se establecerá con arreglo al Artículo VI de la Constitución de la FAO, encargado de supervisar, en nombre del Consejo, todo el proceso de evaluación:***

9. En el Anexo I del presente informe se aborda la cuestión del sistema de gobierno de la EEI y las funciones del Comité del Consejo encargado de la EEI. Se prevé que el Comité del Consejo se establecerá con la misma forma del Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones. Asegurará la puesta en marcha de la EEI y proporcionará seguimiento con el apoyo de dos asesores independientes encargados de garantizar la calidad, que indicarán al Consejo si se están manteniendo las normas de calidad previstas para la EEI y si el equipo de evaluación está cumpliendo su mandato. La realización de la evaluación y sus conclusiones y recomendaciones

<sup>2</sup> La Mesa está integrada por el Presidente y siete miembros (uno de cada grupo regional).

<sup>3</sup> Australia, Canadá, EE.UU., Finlandia, Italia, Nueva Zelandia, Reino Unido, Suecia y Suiza.

<sup>4</sup> Arabia Saudita, India, Noruega y los Países Bajos.

serán responsabilidad plena del equipo central de la evaluación, bajo la dirección general del jefe de dicho equipo central.

***El mandato de la evaluación externa independiente de la FAO, incluidos el alcance; el contenido; la metodología; la composición, los conocimientos especializados y los criterios para la selección del equipo de evaluación; las estimaciones de los costos; el proceso de presentación de informes; y el calendario para la finalización de la evaluación:***

10. El mandato propuesto de la EEI se adjunta como Anexo II. Con arreglo a este mandato la EEI debe comenzar a principios de 2006. Su informe final debe ser examinado por el Consejo de la FAO en noviembre de 2007, junto con la respuesta del Director General y, de ser posible, tras su examen preliminar por los órganos auxiliares del Consejo. Por consiguiente es indispensable que el informe de la EEI esté disponible por lo menos como proyecto adelantado para julio de 2007.

11. Tal como se establece en los objetivos de la evaluación especificados en el mandato propuesto, *“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, 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.”*

12. En los Objetivos también se recuerda que el Director General ha declarado en su prólogo a las actuales propuestas de reforma<sup>5</sup>: *“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.

#### ***Definición de una función de apoyo adecuada para la Secretaría***

13. En el Anexo III se define la función de apoyo y facilitación que ha de desempeñar la Secretaría.

***Medidas iniciales necesarias para facilitar la selección rápida y cuidadosa de los evaluadores y de los expertos de apoyo que puedan ser necesarios para la EEI (por ejemplo, asesores competentes)***

14. El Grupo de Trabajo ha elaborado un procedimiento, así como anuncios destinados a publicarse en revistas/periódicos y en la web, a fin de solicitar manifestaciones de interés de potenciales consultores de la evaluación, en particular para integrar el equipo central y para desempeñar las funciones de asesores de garantía de la calidad y de administrador de las operaciones de evaluación. De esta manera se espera disponer del número más amplio posible de

---

<sup>5</sup> Suplemento al Programa de Labores y Presupuesto del Director General (Propuestas de reforma), doc. C 2005/3/Sup.1.

candidatos para seleccionar evaluadores de máximo nivel sin dejar de prestar la debida atención a las consideraciones geográficas y relacionadas con el género. En el momento de preparar este informe los anuncios se habían puesto en circulación con plazo hasta el 10 de noviembre para responder a ellos, y se estaba estableciendo una base de datos sobre los consultores interesados.

#### ***Adecuada financiación extrapresupuestaria voluntaria y en tiempo oportuno para la evaluación***

15. El Grupo de Trabajo acordó proponer al Consejo un presupuesto indicativo realista para la evaluación (4,3 millones de dólares EE.UU.) que figura en el Anexo IV del presente informe. Asimismo tomó nota de la petición formulada por el Consejo a la Secretaría de la FAO de que estableciera un fondo fiduciario multilateral para facilitar el depósito en breve plazo de recursos voluntarios que permitieran sufragar por completo los costos de la EEI.

16. En este contexto, el Grupo de Trabajo señala la conclusión del Consejo en sus períodos de sesiones anteriores de que “Todas las fases del proceso de evaluación, comenzando por la labor del Grupo de Trabajo, se financiarían con cargo a recursos extrapresupuestarios, plenamente en conformidad con las normas y reglamentos financieros de la Organización” y de que “no será posible realizar la EEI si no hay recursos suficientes garantizados. *Con arreglo al Artículo 6.7 del Reglamento Financiero, la Organización no puede efectuar gastos con cargo a recursos extrapresupuestarios antes de recibir dichos recursos o al menos una garantía legal de que se pagarán a la Organización.*”

### **CONCLUSIÓN**

17. El Grupo de Trabajo ha proporcionado una experiencia única, colectiva, de colaboración de los representantes de los Estados Miembros en relación con el sistema de gobierno de la FAO. En el curso de la labor del Grupo de Trabajo todos los miembros se han convencido todavía más de que una EEI independiente, imparcial y profesional puede proporcionar una contribución excepcional para hacer de la FAO una organización más eficaz. Por consiguiente, el Grupo de Trabajo sugiere al Consejo que inste a todos los Miembros a contribuir con arreglo a los medios de que disponen a fin de que esta evaluación sea un verdadero producto de los Miembros en su conjunto. Además, recomienda al Consejo que decida que la evaluación externa independiente (EEI) de la FAO debe iniciarse lo antes posible, a reserva de la disponibilidad de fondos iniciales adecuados y de que se tenga plena garantía de que se dispondrá de recursos suficientes en todas las fases del proceso de evaluación para poder completar el informe de la EEI a fin de que el Consejo y la Conferencia lo examinen en sus períodos de sesiones de noviembre de 2007. Asimismo se pide al Consejo que apruebe las disposiciones que figuran en los Anexos del presente informe, elaboradas por el Grupo de Trabajo con respecto a los siguientes temas:

- a) la estructura de gobierno de la EEI y las funciones del Comité del Consejo encargado de la EEI (Anexo I);

*(se invita también al Consejo a designar un Presidente para el Comité del Consejo encargado de la EEI);*

- b) el mandato de la EEI (Anexo II);
- c) la función de la Secretaría de la FAO en la EEI (Anexo III); y
- d) el presupuesto indicativo de la EEI, incluidas las partidas para gastos de apoyo (Anexo IV).

## **ANEXO I. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA EEI Y FUNCIONES DEL COMITÉ DEL CONSEJO ENCARGADO DE LA EEI**

### *El Comité del Consejo encargado de la EEI*

18. El Comité del Consejo encargado de la EEI, con la asistencia de su Mesa, tendrá a su cargo la supervisión general de la gestión y la realización de la evaluación, incluidas las cuestiones financieras y el mantenimiento de las normas de calidad y de la independencia. 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. Por lo tanto, las observaciones del Comité 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, aprovechando el asesoramiento de los asesores de garantía de la calidad (véase más abajo).
19. Las funciones del Comité del Consejo consistirán en:
- a) adoptar todas las decisiones iniciales para poner en marcha la EEI, incluido un acuerdo sobre la selección de los asesores de calidad, el equipo central y el Administrador de la evaluación (iniciado previamente por el GTPS);
  - b) encargarse de la supervisión presupuestaria;
  - c) considerar las propuestas del informe de iniciación de actividades preparado por el equipo central de la evaluación por lo que respecta a la descripción más detallada de la metodología, las esferas de trabajo y el calendario de la evaluación y tomar decisiones sobre estas cuestiones;
  - d) tomar decisiones en nombre del Consejo sobre cualquier aspecto de la evaluación que exija una intervención definitiva (por ejemplo, déficit presupuestario, demoras importantes, cumplimiento del mandato), pero no en lo referente a la realización de la evaluación;
  - e) recibir informes periódicos del equipo central de la evaluación, en particular sobre los progresos realizados respecto de las principales esferas de trabajo, así como el proyecto de informe final sobre la EEI y el informe definitivo, y:
    - 1) proporcionar información al equipo de evaluación sobre el grado de cumplimiento de las normas de calidad e independencia y de los plazos (aprovechando, cuando sea necesario, la orientación de los asesores de calidad, que deberán presentar informes de garantía de la calidad al Comité; véase más abajo);
    - 2) informar de los progresos realizados al Consejo en cada uno de sus períodos de sesiones;
    - 3) resolver las diferencias que puedan surgir entre el equipo de evaluación y la FAO en su capacidad de responsable del presupuesto y contratista; y
  - f) transmitir al Consejo el informe final de la EEI y un informe sobre sus propias actividades.
20. De acuerdo con lo aconsejado por los asesores de garantía de la calidad en sus informes, el Comité del Consejo adoptará cualesquiera decisiones que se necesiten para garantizar la independencia y/o la calidad del trabajo del equipo central de la evaluación. No obstante, no tendrá facultades para modificar la sustancia del análisis, las conclusiones o las recomendaciones ni para excluir de la evaluación esferas de trabajo que estén comprendidas en su mandato, ni trataría de hacer tal cosa en modo alguno.
21. El Comité del Consejo encargado de la EEI y su Mesa se constituirán con los mismos criterios que el GTPS, y estarán integrados por 21 y 7 representantes regionales respectivamente (el Comité y la Mesa serán también de composición abierta, en el sentido de que podrán asistir a sus reuniones todos los Miembros de la FAO). El Presidente del Comité del Consejo será designado por el Consejo a título personal, no en calidad de representante de su país, y presidirá

asimismo la Mesa. El Comité del Consejo nombrará a un Vicepresidente elegido entre sus miembros, que será también el Vicepresidente de la Mesa. Se alentará a los miembros del Comité del Consejo a hacerse representar en el Comité por especialistas en evaluación. La Mesa mantendrá con el Comité del Consejo la misma relación que con el Grupo de Trabajo, esto es, realizará labores preparatorias para el Grupo pero no tendrá autoridad para adoptar decisiones. Los Estados Miembros que formen parte del Comité del Consejo y su Mesa correrán con todos los gastos derivados de su participación en todas las reuniones, al igual que en el caso del GTPS. El mandato y el trabajo del Comité se completarán tras la presentación al Consejo del informe final sobre la EEI.

22. Normalmente, en las reuniones del Comité del Consejo y de su Mesa participará en calidad de observadores el equipo central, los asesores encargados de garantizar la calidad y el Administrador de la evaluación. El Servicio de Evaluación proporcionará apoyo de secretaría al Comité y además administrará la parte del presupuesto de la EEI destinada al trabajo del Comité del Consejo.

### *El Consejo de la FAO*

23. El Consejo recibirá el informe final sobre la EEI junto con la respuesta del Director General. El Consejo decidirá (incluso durante el curso de la evaluación, de ser necesario) si desea que cualesquiera otros órganos del Consejo hagan observaciones sobre el proceso de evaluación y las conclusiones y recomendaciones formuladas y le proporcionen orientación, antes o después del examen por el propio Consejo del informe final sobre la evaluación.

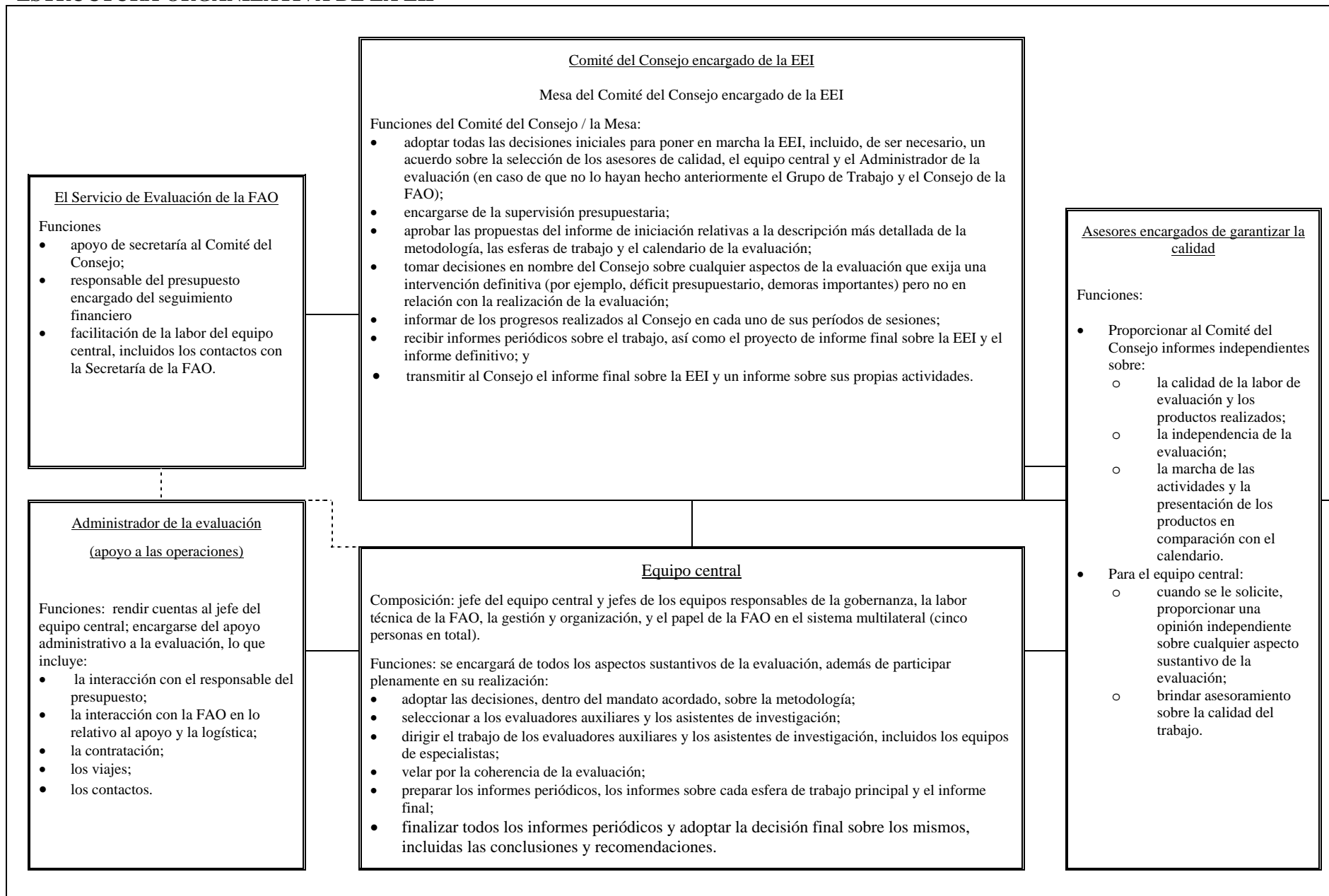
### *Asesores encargados de garantizar la calidad*

24. Los asesores encargados de garantizar la calidad, que serán dos, desempeñarán sus funciones cuando así se les requiera. Tendrán una función clave para el Comité del Consejo al preparar informes independientes y proporcionar garantías de la independencia y la calidad de la labor de evaluación. Asistirán a todas las reuniones del Comité del Consejo para proporcionarle información y ofrecerle una fuente independiente de asesoramiento experto sobre evaluación. Además, los asesores encargados de garantizar la calidad serán responsables de la preparación de informes de seguimiento sobre la situación de la labor de evaluación, con arreglo al plan de trabajo, destinados al Comité.

25. Asimismo expresarán, cuando así lo solicite el equipo central, una opinión independiente sobre cualquier aspecto sustantivo de la evaluación, y en su papel de garantes de la calidad darán una indicación concreta al equipo en caso de que consideren que el trabajo de evaluación no se ajusta a las normas necesarias de calidad o independencia.



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EEI**



## **ANEXO II. MANDATO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE (EEI) DE LA FAO**

### *I. Antecedentes*

26. 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.
27. 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.
28. En noviembre de 1999, la Conferencia de la FAO, en su 30° período de sesiones, aprobó el Marco Estratégico de la FAO para 2000-2015. En este Marco se definen 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.
29. 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 Johannesburgo<sup>6</sup> 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.
30. 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 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.

---

<sup>6</sup> Conferencia Internacional de Monterrey sobre la financiación para el desarrollo, 2002.

Cumbre Mundial de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible, 2002.

31. 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.

32. El Consejo, en su 127º 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).

## II. Objetivos de la evaluación

33. 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”<sup>7</sup>.

34. 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.

35. El Director General ha declarado en su prólogo a las actuales propuestas de reforma<sup>8</sup>: “*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.

36. 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

---

<sup>7</sup> Informe del 127º período de sesiones del Consejo de noviembre de 2004, CL 127/REP párrs. 113-117.

<sup>8</sup> Suplemento al Programa de Labores y Presupuesto del Director General (Propuestas de reforma) C 2005/3 Sup.1).

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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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) *Estructura de gobierno (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, de Montes 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).

41. 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.

42. 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.

### *III. El equipo de evaluación y su función*

43. **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.

44. **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).

45. **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.

46. En el Apéndice 1 de este Anexo 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 de este Anexo).

47. 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 I, titulado “Estructura de gobierno de la EEI y funciones del Comité del Consejo encargado de la EEI”).

#### *IV. Ámbito de la evaluación*

##### **Cuestiones de evaluación fundamentales**

48. 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.; y
- i) ventajas comparativas de la FAO para hacer frente a las necesidades prioritarias.

49. 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 (ODM7) -¿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?

50. 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.

51. En el Anexo 1 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***

52. 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 casualidad 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.

### *V. Metodología de la evaluación*

53. 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*

54. 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.

55. 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*

56. 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*

57. 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.

58. 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***

59. 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.

60. **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.

61. 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).

62. Se prevé que las visitas a los países abarcarán aproximadamente el 12-14 por ciento 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.

63. 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.

64. 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.

65. **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).

66. **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***

67. 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***

68. 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.

### ***VI. Productos concretos y calendario***

69. **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.

70. **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 I). 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.); y
- c) Los proyectos de informe y el informe final sobre la evaluación para someterlo al examen del Consejo de la FAO.

71. **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.

72. **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.

73. **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.

*Anexo II Apéndice 1. Cualificaciones exigidas para el equipo central de evaluación y el Administrador de Funciones y cualificaciones exigidas por las evaluaciones de operación*

74. 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.

75. **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.

76. 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 estructura de gobierno (gobernanza)
- d) la función de la FAO en el sistema multilateral.

77. 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; y
- 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).

78. 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; y
- e) conocimiento del sistema de las Naciones Unidas y del sistema multilateral en general.

79. 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.

80. 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; y
- 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.

81. Miembro del equipo central (cuestiones relacionadas con la estructura de gobierno): 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.

82. 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*

83. 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; y
- e) supervisión de personal auxiliar en número limitado.

84. 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; y
  - ii) la estructura institucional de la FAO, incluidas las oficinas descentralizadas.

85. 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,

dependería de la presentación puntual de los productos de la evaluación con arreglo al plan de trabajo.

*Anexo II Apéndice 2. Relación indicativa de cuestiones que deberán abordarse en la evaluación externa independiente de la FAO*

**Antecedentes**

86. **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; y
- d) la función de la FAO en el sistema multilateral.

87. **La labor técnica de la FAO** así como su pertinencia, eficacia y repercusión ocupa 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; y

- 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; e
  - xi) intervención en situaciones de emergencia.

88. **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; y
  - 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; y
  - 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, y
    - 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; y
  - 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; y
  - 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, y
    - 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, y
    - 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; y
  - 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.
89. **Estructura de gobierno 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, y
    - 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, y
- 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, y
  - 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; y
  - 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.

90. **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; y
  - 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 (GNUM);
  - 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.

*Anexo II Apéndice 3. Definiciones de los 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 II Apéndice 4. Abreviaturas y siglas*

*Utilizadas en el mandato*

GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
EEI	Evaluación Externa Independiente
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GTPS	Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones del Consejo de la FAO para la EEI
ODM	Objetivo de desarrollo del Milenio
PPM	Plan a Plazo Medio
OCDE-CAD	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – Comité de Ayuda para el Desarrollo
PLP	Programa de Labores y Presupuesto
ToRs	Mandato
PMA	Programa Mundial de Alimentos
Naciones Unidas	Naciones Unidas
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

### **ANEXO III. FUNCIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA FAO EN LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE (EEI) DE LA FAO**

#### ***Antecedentes***

91. En su 127º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2004, el Consejo pidió al Grupo de Trabajo entre Períodos de Sesiones que “preparara propuestas para [...] la definición de una función de apoyo adecuada para la Secretaría” en la evaluación externa independiente.

92. De conformidad con las mejores prácticas habituales, se espera que la Secretaría y el Director General de la FAO respeten plenamente y acaten la independencia completa del proceso de evaluación. Al mismo tiempo, se reconoce que la Secretaría y, en especial, el Director General de la Organización son partes interesadas en la evaluación y que ésta se verá facilitada si cuenta con su apoyo activo. En relación con la EEI, la dependencia de la Secretaría de la FAO que puede facilitar en mayor medida el trabajo para la EEI es el Servicio de Evaluación.

#### ***El Director General***

93. El Director General tendrá la oportunidad de transmitir sus opiniones al equipo de evaluación durante el proceso de evaluación. Asimismo presentará al Consejo su respuesta a las conclusiones y recomendaciones formuladas en el informe sobre la evaluación.

#### ***La Secretaría***

94. La Secretaría de la FAO facilitará la labor del equipo de evaluación y del Comité del Consejo encargado de supervisar la evaluación sin tratar de influir en la labor o las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Debería dejarse libertad al equipo de evaluación para contactar con cualquier miembro de la Secretaría que desee, en el contexto de los objetivos establecidos en su mandato, y consultarle. En el desempeño de esta función, la Secretaría:

- a) responderá a las peticiones de información presentadas por el equipo de evaluación a las que pueda atenderse sin ajustes indebidos en el programa de trabajo de la Organización;
- b) prestará apoyo en todas las tareas administrativas necesarias para la evaluación emprendidas por el Administrador de la evaluación (con inclusión de la contratación, los viajes, la logística, los servicios informáticos y la traducción de los documentos);
- c) proporcionará locales de oficina y salas de reunión al equipo de evaluación;
- d) facilitará las visitas a los países por medio de sus oficinas descentralizadas, a nivel regional, subregional y nacional; y
- e) prestará apoyo al Comité del Consejo para sus reuniones (incluidas la traducción de documentos y la interpretación, contra reembolso).

#### ***El Servicio de Evaluación de la FAO***

95. El Servicio de Evaluación desempeñará un papel facilitador particular entre el equipo de evaluación y la Secretaría. Asimismo proporcionará la secretaría para el Comité del Consejo. Sus funciones serán:

- a) prestar apoyo de secretaría al Comité del Consejo (como ha hecho en el caso del GTPS);
- b) actuar como responsable del presupuesto en nombre de la FAO respecto del fondo fiduciario para la evaluación y proporcionar información de seguimiento del presupuesto y los gastos al Comité del Consejo (como ha hecho en el caso del GTPS);
- c) crear un sitio web para la evaluación; y
- d) facilitar la labor del equipo de evaluación, especialmente en lo relativo al establecimiento de contactos, la obtención de información y la organización de visitas.

#### ***Consideraciones relativas a los gastos administrativos y de apoyo***

96. La evaluación se administrará de conformidad con las normas y los reglamentos de la Organización. No obstante, no se aplicarán los procedimientos estrictamente internos relativos a

las autorizaciones necesarias, por parte del Director General y del Director General Adjunto, respecto de las tarifas, ni los procedimientos internos de selección respecto del personal y los consultores contratados para la EEI.

97. La decisión final sobre el nivel de gastos de apoyo que se aplicará en relación con la evaluación será adoptada por el Consejo. El nivel de los gastos de apoyo a la EEI debería ser suficiente y no debería superar la cantidad necesaria para sufragar los costos incrementales estimados que afrontará la Secretaría en razón de sus actividades y de los servicios de apoyo a la EEI<sup>9</sup>. En el presupuesto debería proporcionarse información justificativa del mencionado nivel.

---

<sup>9</sup> A título de referencia, en el caso de los proyectos financiados con recursos extrapresupuestarios y ejecutados desde la Sede, los gastos de apoyo se establecen normalmente en el 6 por ciento del presupuesto total y cubren las transacciones administrativas realizadas a nivel central (incluido el mantenimiento de los sistemas financieros, contractuales y administrativos centrales) y la provisión de locales de oficina, conexiones telefónicas y de ordenador, etc.



### ANEXO IV: PRESUPUESTO INDICATIVO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA FAO

Presupuesto indicativo de la EEI	Meses- persona aproximados	Costo en miles de \$EE.UU.		
		2006	2007	Total
<b>Equipo central</b> (4 personas) – (honorarios y viaje a Roma y de vuelta)	80	634	633	1 267
<b>Asesores de garantía de la calidad</b> (2 personas) – (honorarios, dietas y viajes)	7	76	76	152
<b>Miembros de los equipos técnicos (trabajo en Roma)</b> – (honorarios, dietas y viajes)	23	286	285	571
<b>Visitas a los países, a otros organismos y estudios de las repercusiones en los países</b> (honorarios, dietas y viajes de los miembros de los equipos técnicos)	31	500	383	883
<b>Talleres con las partes interesadas y exámenes de especialistas</b>		54	54	108
<b>Personal auxiliar</b> (administrador de las operaciones de evaluación, auxiliar administrativo, asistencia temporal y asistencia para investigación)	82	310	310	620
<b>Varios</b> (incluida la compra de ordenadores, fotocopidora, etc., y gastos telefónicos)		40	10	50
<b>Comité del Consejo</b>		150	240	<b>390</b>
<b>Apoyo administrativo central de la FAO*</b>		123	119	<b>242</b>
<b>Total</b>		<b>2 173</b>	<b>2 110</b>	<b>4 283</b>
<p>* Incluye: locales de oficina, con electricidad, limpieza, etc.; provisión de conexiones telefónicas, de ordenadores y a Internet e Intranet; solicitud general de recursos, contabilidad y contratación de recursos humanos y otros contratos y compras, incluidos los viajes. Excluye el apoyo del Servicio de Evaluación y el apoyo de otro tipo de la Secretaría.</p>				