

Agosto de 2010

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

Comité del Programa

104.º período de sesiones

Roma, 25 – 29 de octubre de 2010

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

i. En la presente nota de acompañamiento se presentan a la atención del Comité del Programa los antecedentes y las cuestiones básicas respecto de la *estrategia institucional de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad* para que proporcione su orientación.

Antecedentes

ii. La capacidad es un aspecto fundamental del desarrollo, que se refleja en todo el Programa de París/Accra sobre la eficacia de la ayuda. Desde los comienzos de la FAO, el desarrollo de la capacidad (DC) ha constituido un aspecto central de su mandato y una de las esferas de resultados más importantes para la Organización en su labor sobre la agricultura y el desarrollo rural. No obstante, en un sector cada vez más complejo, la FAO tiene que cambiar para convertirse en un agente de DC más eficaz y aumentar los efectos y la sostenibilidad de su labor. La Administración reconoce también que es necesario mejorar el enfoque para poner a la FAO en consonancia con el compromiso de las Naciones Unidas en materia de DC¹ y los enfoques colectivos respecto del DC a nivel de países en todo el ámbito de las Naciones Unidas.

iii. En el Marco estratégico 2010-19² y el Plan a plazo medio 2010-13³, en el marco del “Apoyo técnico para fomentar la transferencia de tecnología y crear capacidad” se ha reconocido que el DC constituye una de las funciones básicas de la FAO. La estrategia, instrumentos y metodologías institucionales para mejorar el apoyo de la FAO al DC se aborda en el ámbito del resultado de la Organización X2 - Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios de apoyo de la FAO en todos los resultados de la Organización”. El éxito se medirá por el porcentaje de productos y servicios de DC aplicados por los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas en consonancia con la estrategia, en los esfuerzos por lograr los resultados de la Organización en el marco de los objetivos estratégicos. La renovación permanente de la FAO en el marco del PIA

¹ Resolución 59/250 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Revisión trienal amplia de la política 2004-7.

² C 2009/3.

³ C 2009/15 párrafos 51-53.

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

proporciona la oportunidad de diseñar y poner en práctica este nuevo enfoque del DC en toda la Organización a través de procesos operativos mejorados y el cambio de cultura.

iv. Tal como se ha previsto en el PTP 2008-09, la Organización ha elaborado una estrategia institucional del DC como nueva forma de actuar que hace hincapié en el control nacional y en procesos de cambio dirigidos por los países. La preparación de la estrategia preveía misiones de consulta a los Estados Miembros, la documentación relativa a estudios monográficos en que se destacan las experiencias en materia de DC en la FAO, y el examen de los documentos de estrategia y buenas prácticas de DC de otros organismos de las Naciones Unidas. El objetivo era crear una visión institucional común de la función mejorada que debe desempeñar la FAO y formular una vía para que la Organización logre esa visión.

v. En este documento se presenta la estrategia institucional de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad recientemente aprobada por el Director General, se resumen los aspectos más importantes de dicha estrategia (véase el Anexo) y se solicita orientación sobre los aspectos relacionados con su aplicación. La estrategia se presenta al Comité del Programa al mismo tiempo que la "Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de la capacidad en África"⁴, que contiene muchas recomendaciones relativas a su aplicación en un contexto mundial. El Comité tal vez desee tener en cuenta los resultados de dicha evaluación así como la respuesta de la Administración, al examinar la estrategia institucional respecto del DC.

Cuestiones fundamentales de la estrategia para el desarrollo de la capacidad

vi. En la nueva estrategia institucional se describen algunas mejoras fundamentales respecto del enfoque de la FAO del DC, que incluyen la adopción de:

- un enfoque integrado que aborda tres dimensiones de la capacidad, a saber, un entorno favorable, las organizaciones y las personas;
- enfoques que aborden cuestiones relativas a las capacidades "funcionales", así como a las capacidades "técnicas", que permitan a los agentes nacionales planificar, dirigir, gestionar y sostener iniciativas de cambio en la agricultura y el desarrollo rural;
- un enfoque de la formulación de programas y proyectos en que se aliente a los países a asumir el control de los procesos de desarrollo;
- una participación sostenida en el diálogo con los asociados y las partes interesadas sobre el DC en los países, las regiones y el mundo;
- enfoques a más largo plazo de las intervenciones en relación con programas y proyectos nacionales, subregionales y regionales.

vii. La estrategia institucional de la FAO prevé la aplicación de una serie de medidas para mejorar la función básica sobre el DC, que se encuadran en las siguientes cinco categorías generales:

- a) la gobernanza interna de la función básica del DC y la coordinación con otras funciones básicas;
- b) las revisiones de los procesos, sistemas y procedimientos institucionales de la FAO, junto con las correspondientes guías e instrumentos de apoyo para asegurar que las buenas prácticas en materia de DC se integren en la programación;
- c) mecanismos eficaces de planificación, seguimiento y presentación de informes para asegurar que las actividades de la FAO en materia de DC contribuyan a alcanzar los resultados específicos relacionados con la lucha contra la pobreza y la derrota del hambre;
- d) la comunicación de los esfuerzos de desarrollo de la capacidad de la FAO en el plano interno de la FAO y en el exterior, con las autoridades de los países y los asociados;
- e) mejora de la institucionalización de la función del DC en las políticas y los procedimientos de la FAO en materia de recursos humanos.

⁴ PC 104/5; PC 104/5 Sup. 1.

viii. Estos ámbitos de acción se han formulado en un plan de aplicación que requiere la contribución de todas las unidades de la FAO en todos los lugares de destino.

Orientación que se solicita

ix. El Comité del Programa tal vez desee proporcionar orientación sobre la naturaleza y el alcance de las medidas de ejecución propuestas en la estrategia institucional de DC (párrafos 16-20 de la sección G del Anexo), que se refieren en parte a las medidas descritas en la respuesta de la Administración a la “Evaluación de actividades de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad en África”. El Comité del Programa tal vez desee también recomendar al Consejo que inste a los gobiernos y otros agentes nacionales e internacionales en el desarrollo agrícola y rural a que se comprometan a aplicar los enfoques sobre el DC recomendados en la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra. Estos enfoques forman parte integrante de la estrategia institucional de la FAO sobre el DC y son fundamentales para su aplicación satisfactoria.

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

**Sr. Anton Mangstl, Director de la Oficina de Intercambio de Conocimientos,
Investigación y Extensión**

Tel.: +3906 5705 3579

I. Estrategia institucional de la FAO sobre desarrollo de la capacidad

A. DEFINICIÓN DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

1. En el desarrollo internacional, la capacidad se considera “la aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad en conjunto de gestionar satisfactoriamente sus asuntos”⁵, lo que permite conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las tres metas mundiales de la FAO en consonancia con los planes nacionales de desarrollo. Por desarrollo de la capacidad (DC) se entiende “los procesos por los que las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fomentan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo”⁶.

2. El DC se ha asociado tradicionalmente con la transferencia de conocimientos y la formación de las personas, pero es un proceso de cambio complejo, no lineal y de largo plazo en el que ninguno de los factores (p. ej. información, enseñanza y formación, asistencia técnica, asesoramiento sobre políticas, etc) puede por sí solo constituir una explicación del desarrollo de la capacidad. Asimismo, contribuye a abordar las necesidades específicas de los Estados Miembros y de las regiones y subregiones en el ámbito de las tres dimensiones relacionadas entre sí: **personal, institucional y del entorno favorable**. El enfoque de la FAO del DC se considera el principal 'modus operandi' que respalda el programa de trabajo de la FAO. Toda la labor técnica de la FAO en la Sede y en los países prevé algún aspecto de DC. Algunos de los trabajos de la FAO (p. ej. en la elaboración de normas, sistemas de información mundiales o tratados internacionales) no se centran principalmente en el DC, pero los agentes nacionales y regionales necesitan desarrollar sus capacidades para contribuir a estos productos y servicios y para poder utilizarlos.

3. La tendencia general en la comunidad internacional de desarrollo es de sustituir la expresión “**creación de capacidad**” por “desarrollo de la capacidad”. El cambio de la terminología refleja la evolución de un concepto de un proceso esencialmente dirigido desde el exterior, en el que no existían capacidades previas, a un nuevo concepto que hace gran hincapié en el control nacional y en procesos de cambio endógenos. De conformidad con otros organismos de las Naciones Unidas, la FAO adoptará la nueva expresión “desarrollo de la capacidad”, aunque la expresión anterior seguirá siendo válida, ya que es un fenómeno generalizado en la documentación existente de la FAO.

B. JUSTIFICACIÓN PARA EL CAMBIO: UN NUEVO ENFOQUE PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

4. La capacidad es un aspecto fundamental del desarrollo, que se refleja en todo el Programa de París/Accra sobre la eficacia de la ayuda. Desde los comienzos de la FAO, el DC ha constituido un aspecto central de su mandato y una de las esferas de resultados más importantes para la Organización, en su labor sobre la agricultura y el desarrollo rural. En el complejo, muy poblado y competitivo sector de la agricultura y el desarrollo rural (ADR)⁷, la FAO tiene que cambiar para convertirse en un agente más eficaz del DC. La inactividad podría hacer que la función de DC de la Organización resulte obsoleta y no idónea para las necesidades actuales a nivel nacional y regional, con consecuencias para la eficacia, la credibilidad y la reputación de la Organización.

5. La presión para el cambio proviene de los procesos de reforma internos de la FAO y del medio ambiente mundial, incluidas las Naciones Unidas y las necesidades y demandas cambiantes de los Estados Miembros. Como función básica, el DC está estrechamente relacionado con los procesos fundamentales de la Organización que se están transformando - tales como la gestión con vistas a

⁵ Fuente: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – Comité de Ayuda para el Desarrollo (OCDE/CAD).

⁶ Fuente: OCDE/CAD.

⁷ La ADR incluye todos los sectores de actividad de la FAO, incluida la seguridad alimentaria, los sectores forestal y pesquero y los recursos naturales.

conseguir resultados y la mejora de las prácticas de programación de la FAO y el enfoque de medición de los efectos. Al mismo tiempo, los cambios en el entorno de la ayuda mundial afectan a la forma en que la Organización tradicionalmente se posiciona como un actor en el teatro del desarrollo internacional. Estos cambios incluyen:

- crecientes llamamientos a la FAO para que participe en los enfoques de los países en todo el sistema de las Naciones Unidas, centrando la atención en el DC, y para que planifique y coordine las actividades de DC en el marco de mecanismos de donantes múltiples;
- países que dirigen cada vez más sus propios programas de desarrollo y se ocupan de la gestión de la asignación de recursos, con varias consecuencias para la función que desempeña la FAO;
- los retos mundiales del cambio climático, la degradación del medio ambiente y la crisis financiera y económica mundial, y las consiguientes nuevas y complejas necesidades de desarrollo, que han hecho aumentar la demanda de asesoramiento especializado en una variedad más amplia de problemas agrícolas, y ha dado lugar a la demanda de apoyo en el desarrollo de capacidades "funcionales" de carácter no técnico, como las de dirigir, gestionar, y sostener el cambio y adaptarse al mismo ;
- la disponibilidad cada vez mayor de otras fuentes de conocimientos en el sector de la ADR, en que la FAO ya no es el único experto mundial en este ámbito.

6. El efecto combinado de estos factores hace que el DC sea un tema apremiante en el programa de la FAO y requiere nuevos instrumentos, enfoques y técnicas para atraer recursos, crear asociaciones, y relacionarse con agentes nacionales y regionales. En consecuencia, la nueva estrategia institucional introduce algunas mejoras fundamentales en el enfoque de la FAO relativo al DC, que prevén:

- un cambio en la naturaleza y la calidad del apoyo al DC destinado a acelerar la transformación de la función de proveedor de asistencia técnica que desempeña la FAO a la de facilitador del cambio en períodos de tiempo prolongados. Este nuevo enfoque se basa en los recursos locales, tales como las personas, las aptitudes, las tecnologías y las organizaciones, y se centra en el fortalecimiento de la sostenibilidad de las intervenciones de DC mediante el desarrollo del control nacional en los procesos de desarrollo;
- mayor hincapié en el diálogo con los asociados y las partes interesadas nacionales, para pasar de las actividades de DC motivadas por la oferta a las motivadas por la **demanda**, que prevén el establecimiento conjunto de objetivos y estrategias basados en las necesidades evaluadas, los intereses mutuos y las relaciones de colaboración entre la FAO y los agentes nacionales y regionales;
- un enfoque más **integrado** en el que se tomen en consideración las capacidades de las personas, las organizaciones y el entorno favorable, prestando atención a las capacidades técnicas y funcionales como se explica más adelante;
- un enfoque más centrado en la formación de **asociaciones** con otros agentes de DC, a fin de que la FAO pueda complementar las limitaciones de su propia capacidad a nivel de países, a la vez que cubre otros sectores en el ámbito del desarrollo, lo que contribuirá a aumentar los efectos en los procesos de DC para todos los agentes.

C. BENEFICIOS DEL NUEVO ENFOQUE de DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

7. El nuevo enfoque beneficiará a la FAO en diversas formas, ya que contribuirá a: una mayor coherencia y eficacia de las actividades de DC en el sector de la ADR, unos efectos y visibilidad reforzados y una nueva denominación estratégica de la función de la FAO en el ámbito del DC; una credibilidad reforzada de la FAO como asociado en el DC en el ámbito de la comunidad internacional y en el contexto de la iniciativa "Unidos-en la acción" de las Naciones Unidas; y una aplicación mayor y más eficaz de los recursos de la FAO para el DC vinculados a los resultados en el logro del PPM-PTP. Idealmente, los países participarán también en este nuevo enfoque del DC conjuntamente con la FAO en calidad de partes mutuamente responsables, y serán más capaces de crear, adoptar, dirigir, ejecutar y sostener las iniciativas del cambio hacia el logro de sus objetivos en la seguridad alimentaria y la ADR.

D. NUEVA VISIÓN DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

8. La FAO será un agente importante para el DC en sus áreas de trabajo en el sector de la agricultura y el desarrollo rural (incluidos los sectores forestal y pesquero). La FAO desempeñará una función catalizadora en asociación con agentes nacionales e internacionales, proporcionando apoyo integrado de alta calidad en materia de DC basado en los planes y las estrategias nacionales, regionales y mundiales. La función de la FAO en el DC se orientará a facilitar una base de capacidad sostenible en los países y las regiones en relación con la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural para ayudar a lograr las tres metas mundiales de los Miembros de la FAO y los ODM.

E. MARCO DE LA FAO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

9. El nuevo marco para el DC, introducido en la Estrategia institucional sobre DC, es un instrumento analítico que guiará al personal de la FAO y a sus asociados en la tarea conjunta de analizar las situaciones existentes en cuanto a capacidades y en determinar el tipo o tipos de intervención apropiados para fomentar el desarrollo de capacidades en los países. El marco (Figura 1) se basa en el fortalecimiento de las capacidades técnicas y funcionales, que son indispensables para lograr las tres metas mundiales de los Miembros de la FAO, a través de tres dimensiones: personal, institucional y del entorno favorable. En los párrafos que siguen se examinan los componentes del marco.

Figura 1: Marco de desarrollo de capacidades de la FAO



10. Las capacidades técnicas se requieren en las amplias áreas de la alimentación y la agricultura para que los participantes nacionales regionales y subregionales puedan llevar a cabo todas las tareas técnicas necesarias con el fin de intensificar la producción de manera sostenible, administrar los recursos naturales y, en consecuencia, mejorar la inocuidad de los alimentos y la seguridad de todos. La labor técnica de la FAO está especificada en los once objetivos estratégicos (A-L) del Marco estratégico.

11. Hay, además, cuatro capacidades funcionales que permiten a los países, las regiones y las subregiones planificar, dirigir, administrar y sostener las iniciativas de cambio en la ADR, con el fin de asegurar la incorporación de los conocimientos técnicos en los sistemas y procesos locales en forma sostenible:

- a) *Normativas y de políticas*: capacidades para formular y aplicar políticas y para dirigir las reformas en materia de políticas;
- b) *De conocimiento*: capacidades para acceder, generar, administrar e intercambiar información y conocimientos;
- c) *De asociación*: capacidades para participar en redes, alianzas y asociaciones;
- d) *De ejecución*: capacidades de gestión para ejecutar y ocuparse de los programas y proyectos desde la planificación al seguimiento y la evaluación.

12. Las capacidades técnicas y funcionales, que están relacionadas entre sí, sirven en las tres dimensiones: el entorno favorable, las organizaciones y las personas (Figura 2).

- a) La dimensión del **entorno favorable** se refiere al compromiso y la visión política; los marcos de políticas, jurídicos y económicos; las asignaciones y los procesos presupuestarios del sector público nacional; las estructuras de gobernanza y de poder; los incentivos y normas sociales.
- b) La dimensión **institucional** se refiere a las organizaciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil⁸, y a las redes de organizaciones⁹, en cuanto a: a) funciones, estructuras y relaciones de gestión estratégicas, b) capacidad operativa (procesos, sistemas, procedimientos, sanciones, incentivos y valores); c) recursos humanos y financieros (políticas, distribución y rendimiento de los recursos); d) recursos de conocimientos e información; y e) infraestructuras.
- c) La dimensión **personal**¹⁰ se refiere a las personas que participan en el sector del desarrollo agrícola y rural (ADR), en cuanto a: conocimientos, nivel de conocimientos especializados (técnicos y de gestión) y las actitudes que pueden abordarse mediante la facilitación, la capacitación y la creación de competencias.

⁸ p. ej. organismos y ministerios gubernamentales centrales y descentralizados, sistemas de protección social, inspecciones públicas, laboratorios, sistemas nacionales de investigación agrícola, comisiones económicas mundiales y regionales, empresas, cooperativas, cámaras de comercio, grupos de consumidores, asociaciones de productores, organizaciones de base comunitaria, ONG, instituciones de enseñanza y capacitación oficial y no oficial, etc.

⁹ p. ej. sistemas de investigación y extensión, sistemas de ordenación de recursos naturales transfronterizos, sistemas de vigilancia, asociaciones públicas y privadas, etc.

¹⁰ p. ej. funcionarios públicos, y personal de organizaciones del sector de ADR, productores, agricultores, pescadores, pastores, proveedores de servicios rurales, distribuidores, técnicos, comerciantes, inspectores de alimentos, etc.

Figura 2: Las tres dimensiones del desarrollo de capacidades



13. En las intervenciones sobre el DC las tres dimensiones están relacionadas entre sí: las personas, las organizaciones y el entorno favorable forman partes de un conjunto más amplio. A menudo el DC comprende el perfeccionamiento de los conocimientos de las personas, si bien su rendimiento depende en gran medida de la calidad de las organizaciones en que trabajan. Además, la eficacia de las organizaciones y de las redes de organizaciones depende del entorno favorable¹¹. Mientras que la eficacia del entorno depende de las organizaciones y las relaciones entre ellas.

F. EL PROGRESO HACIA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

14. El nuevo enfoque requerirá que el personal de la FAO en todos los lugares de destino adopte prácticas e instrumentos mejorados, y participe en programas de enseñanza sobre el DC. En un examen interno sobre buenas prácticas de DC se determinaron los valores positivos de las actuales prácticas de DC de la FAO, con factores de importancia decisiva para el éxito aplicables en tres etapas diferentes de las intervenciones en materia de DC (Cuadro 1). Estos se han documentado y están a disposición ya sea internamente que a través del portal del sitio web de la Organización dedicado al DC. Los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas reforzarán el enfoque de la FAO sobre el DC, incorporando sistemáticamente estos factores en su trabajo al respecto.

¹¹ Adaptado de DAC, The Challenge of Capacity Development: Working towards Good Practice (El desafío del desarrollo de capacidades: avanzar hacia las buenas prácticas). Febrero de 2006.

Cuadro 1. Factores de importancia decisiva para el éxito en el DC

Fase inicial: determinación de las necesidades de DC	Formulación y ejecución	Aspectos relativos a la finalización y la sostenibilidad
Utilización de marcos derivados de iniciativas internacionales (por ejemplo, convenciones, tratados)	Atención al contexto nacional, regional y subregional Atención a las tres dimensiones de capacidad	Internalización de los cambios por parte de los agentes nacionales en sus prioridades, sistemas y procesos
Participación de los agentes nacionales en las fases iniciales aplicando criterios participativos	Atención a las capacidades técnicas y funcionales Combinación de las modalidades de intervención	Asignaciones presupuestarias estratégicas continuas
Compromiso de los agentes nacionales en la aplicación de políticas y las mejoras de rendimiento	Aplicación de metodologías de capacitación racionales con sistemas pedagógicos adecuados	Planteamientos graduales en función de los resultados de las fases anteriores
Identificación de promotores locales/nacionales para catalizar los cambios	Adopción de enfoques de mediano a largo plazo Creación de redes para compartir conocimientos y experiencias	Habilitación de las comunidades locales Seguimiento y evaluación de los resultados y los efectos
Evaluación de las necesidades seleccionadas como objetivo		

G. PROGRAMA DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

15. Los cambios institucionales que se necesitan para que la FAO adopte su nuevo enfoque de DC se han formulado en el ámbito de un plan de aplicación que requiere la contribución de todas las unidades de la FAO en todos los lugares de destino. El plan de ejecución consta de cinco áreas de acción principales, según se describen a continuación.

16. **Gobernanza y coordinación internas del DC.** La FAO adoptará medidas para establecer una gobernanza eficaz del DC, a fin de asegurar que los enfoques de la FAO respecto del mismo estén guiados adecuadamente por las necesidades de los Miembros, y que el DC se institucionalice plenamente en los sistemas y procedimientos de la FAO. Las tareas relativas a la gobernanza estarán a cargo de un Grupo de trabajo interdepartamental sobre DC, y la coordinación será garantizada en el ámbito de las ocho funciones esenciales basadas en las sinergias determinadas entre las distintas estrategias y planes de ejecución. Asimismo, las medidas aplicables al DC se integrarán en los procesos en curso en el marco del Plan inmediato de acción para la reforma de la FAO.

17. **Programación del DC.** Se revisarán las directrices y los criterios para la formulación, aprobación, y el seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas de la FAO para reflejar y poner de relieve el nuevo enfoque del DC, dando lugar a una mayor coherencia institucional.

18. **Mecanismos de planificación, seguimiento y presentación de informes.** El Marco estratégico de la FAO representa el medio para planificar, seguir de cerca y medir de manera estructurada e inclusiva los efectos de las actividades de DC, contribuyendo a los resultados convenidos evaluados por objetivos e indicadores. Las actividades de la FAO relacionadas con el DC son determinantes para lograr muchos de los resultados específicos¹² del Plan a plazo medio que contribuyen directa e indirectamente a la lucha contra la pobreza y la derrota del hambre, fortaleciendo la rendición de cuentas externa de la FAO respecto de los resultados de DC por parte de sus Miembros.

¹² Aproximadamente un tercio de los resultados de la Organización en el Plan a plazo medio de la FAO se refieren explícitamente al DC, y muchos otros resultados de la Organización comprenden cuestiones relacionadas con el DC.

19. **La comunicación** de la estrategia de la FAO respecto del DC será importante para fomentar la sensibilización al respecto, en primer lugar, internamente, entre el personal de la FAO que participará activamente para que las prácticas de DC sean más eficaces, y promoverá la comprensión de la función mejorada que debe desempeñar la Organización en el DC y sus consecuencias operativas. En segundo lugar, la comunicación externa sobre la estrategia de la FAO en materia de DC y los resultados obtenidos constituirán parte integrante de las actividades institucionales de comunicación de la Organización con los Estados Miembros y el público en general.

20. **La institucionalización de la función que desempeña el DC en las políticas y los procedimientos de la FAO en materia de recursos humanos** incluirá: el establecimiento de funciones y responsabilidades claras sobre DC entre los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas; una reflexión sobre las responsabilidades relacionadas con el DC y los objetivos indicados en las descripciones de los puestos y los procesos de evaluación del rendimiento del personal a todos los niveles, incluidos los representantes de la FAO¹³ y los representantes regionales¹⁴:

¹³ Sobre la base de la última revisión del Manual Administrativo (4/2/2008), el FAOR “ayuda a los países en que están acreditados a reforzar la capacidad nacional, movilizar recursos, establecer alianzas e intercambiar conocimientos e información a favor de la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural”.

¹⁴ El representante regional “promueve el desarrollo de capacidades y la movilización de recursos para la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola y rural en la región” [Manual Administrativo (4/2/2008) Sección 117.2.1.18(iii)].