



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

REUNIÓN CONJUNTA

**Reunión conjunta del Comité del Programa en su 120.º período de sesiones
y el Comité de Finanzas en su 164.º período de sesiones**

Roma, 7 de noviembre de 2016

**Hoja de ruta para la evaluación independiente de la capacidad técnica
de la Organización**

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

**Sra. Maria Helena Semedo
Directora General Adjunta (Coordinadora de Recursos Naturales)
Tel.: (+39) 06570 52060**

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

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

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



mr970

A. Introducción

1. En su 153.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2015, el Consejo “instó a la Secretaría de la FAO a poner en marcha una evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización, tanto en la sede como en las oficinas descentralizadas, con vistas a presentarla a la Conferencia en 2017”. La reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas recibió información actualizada sobre el proceso en mayo de 2016. La reunión conjunta y el Consejo señalaron “la complejidad que entrañaba evaluar la capacidad técnica de la FAO, en particular en lo relativo a la definición, la ubicación y el contexto del mandato y los objetivos de la Organización”¹.
2. Como anunció el Director General en el 154.º período de sesiones del Consejo, celebrado en junio de 2016, en este documento se presenta un programa detallado para la evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización que está realizando la Secretaría, con inclusión del alcance, la metodología, el tipo de indicadores y el calendario.
3. Se solicita a los comités que tomen nota de este programa.

B. Alcance de la evaluación

4. Tal como solicitó el Consejo, la Secretaría de la FAO está llevando a cabo la evaluación independiente. En la evaluación se analizará la evolución durante el período comprendido entre 2012 y 2016 de la capacidad técnica de la Organización, que se define como la capacidad de la Organización para movilizar los conocimientos, las aptitudes y las competencias especializadas necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros.
5. En la evaluación se tienen en cuenta aspectos como la disponibilidad, la calidad y la ubicación institucional y geográfica de los recursos humanos, funcionarios y no funcionarios, financiados con cargo a todas las fuentes de financiación, así como los productos realizados y los servicios prestados, en el contexto en el que opera la Organización: su mandato y su enfoque estratégico, las funciones básicas, la estructura y los recursos disponibles.
6. La Secretaría ha elaborado una metodología para la evaluación, tarea en la que se benefició del asesoramiento brindado por un grupo de distinguidos expertos externos a solicitud del Director General². Los datos y la información se reunieron entre julio y octubre de 2016. Se ha contratado a un equipo de tres expertos externos independientes encargado de preparar el análisis e interpretar los resultados para fines de 2016.

C. Metodología

7. La metodología comprende el contexto en el que opera la FAO, las funciones básicas y los ámbitos de trabajo de la Organización, las fuentes de información para la evaluación y el tipo de indicadores utilizados para medir la capacidad técnica.

Contexto

8. En la evaluación se toman en consideración las tendencias que afectan a la Organización en lo que respecta a flujos financieros y prioridades a lo largo del tiempo. Esas tendencias han influido en el rendimiento de la Organización y la asignación estratégica de los recursos.
9. De 2002 a 2016, el presupuesto ordinario aprobado de la FAO (financiado con cuotas asignadas) disminuyó en un 20 % en cifras reales, pero ha permanecido en el mismo nivel nominal desde 2012. Esto repercutió en el ámbito de los recursos humanos que, en conjunto, sufrieron una disminución del 15,7 % en puestos presupuestados, que pasaron de 3 492 a 2 945 puestos, debido exclusivamente a la supresión de 558 puestos de servicios generales.

¹ CL 153/REP, párr. 7 m); CL 154/4, párr. 6; CL 154/REP, párr. 13.

² Grupo de expertos en estrategia para la aplicación: Alain de Janvry, Ismahane Elouafi, Shenggen Fan, Gustavo Gordillo, Marion Guillou, Mulu Ketsela, Martín Piñeiro.

10. Más concretamente, de 2002 a 2011 el número de puestos del cuadro orgánico y categorías superiores presupuestados disminuyó en un 2,3 % (34 puestos) y alcanzó un total de 1 434 puestos, mitigado por una caída mucho más pronunciada, del 19,2 % (389 puestos), en los puestos de servicios generales durante este período. A partir de 2012, la Administración de la FAO adoptó medidas para invertir esa disminución en los puestos profesionales. Entre 2012 y 2016, el número de puestos del cuadro orgánico y categorías superiores presupuestados se incrementó en un 3,1 % (45 puestos) y alcanzó los 1 479 puestos en 2016, debido en parte a una nueva reducción del 10,3 % (169) de los puestos de servicios generales. Además, dentro de la categoría profesional 63 puestos administrativos se convirtieron en puestos técnicos por medio de la simplificación administrativa y las medidas de aumento de la eficiencia.

11. Los gastos de personal constituyen un porcentaje importante y creciente del presupuesto ordinario de la FAO. En un período de declive presupuestario entre 2002 y 2016, la proporción del presupuesto ordinario de la FAO correspondiente a los gastos de personal se incrementó del 71 % al 74 %, lo que redujo la disponibilidad de recursos operativos. El aumento de las contribuciones voluntarias para el Programa de campo —del 49 % de los recursos totales a disposición de la Organización en 2002-03 al 61 % de los recursos totales disponibles en el bienio 2016-17— ha mitigado parcialmente estos efectos.

12. En el período 2012-13 se llevó a cabo un proceso interno de establecimiento de prioridades. En junio de 2013, la Conferencia de la FAO aprobó el Marco estratégico revisado, que fue el resultado de un proceso de reflexión estratégica iniciado en 2012 con el objetivo de orientar la revisión de la orientación estratégica de la Organización. En el Marco estratégico revisado se perfeccionaron las metas mundiales de la FAO, definió un nuevo conjunto de cinco objetivos estratégicos, un sexto objetivo sobre calidad y servicios técnicos y cuatro objetivos funcionales que proporcionan el entorno propicio, como se muestra en el *Recuadro 1*. Los resultados concretos se miden según metas e indicadores establecidos en el Plan a plazo medio (PPM) cuatrienal (para 2014-17). La nueva orientación tomaba en consideración nuevas áreas prioritarias de trabajo, como la nutrición, el cambio climático, la cooperación Sur-Sur y las asociaciones, lo que exigió ajustar la estructura orgánica y la asignación de personal y recursos.

13. De conformidad con el proceso de planificación de los programas establecido, la revisión cuatrienal del Marco estratégico y la preparación de un nuevo PPM para 2018-2021 se está llevando a cabo en 2016-17³.

³ CL 155/3, “Marco estratégico revisado y esquema del Plan a plazo medio para 2018-2021”.

Figure 1: FAO Strategic Framework**FAO's vision**

A world free from hunger and malnutrition where food and agriculture contributes to improving the living standards of all, especially the poorest, in an economically, socially and environmentally sustainable manner.

The three Global Goals of Members:

- eradication of hunger, food insecurity and malnutrition, progressively ensuring a world in which people at all times have sufficient safe and nutritious food that meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life;
- elimination of poverty and the driving forward of economic and social progress for all, with increased food production, enhanced rural development and sustainable livelihoods; and
- sustainable management and utilization of natural resources, including land, water, air, climate and genetic resources for the benefit of present and future generations.

Strategic Objectives

- 1) Contribute to the eradication of hunger, food insecurity and malnutrition
- 2) Increase and improve provision of goods and services from agriculture, forestry and fisheries in a sustainable manner
- 3) Reduce rural poverty
- 4) Enable more inclusive and efficient agricultural and food systems
- 5) Increase the resilience of livelihoods to threats and crises

Additional objective

Technical quality, knowledge and services

Cross-cutting themes

- Gender
- Governance
- Nutrition
- Climate Change

Core Functions

- 1) Facilitate and support countries in the development and implementation of normative and standard-setting instruments, such as international agreements, codes of conduct, technical standards and others
- 2) Assemble, analyse, monitor and improve access to data and information, in areas related to FAO's mandate
- 3) Facilitate, promote and support policy dialogue at global, regional and country levels
- 4) Advise and support capacity development at country and regional level to prepare, implement, monitor and evaluate evidence-based policies, investments and programmes
- 5) Advise and support activities that assemble, disseminate and improve the uptake of knowledge, technologies and good practices in the areas of FAO's mandate
- 6) Facilitate partnerships for food security and nutrition, agriculture and rural development, between governments, development partners, civil society and the private sector
- 7) Advocate and communicate at national, regional and global levels, in areas of FAO's mandate

Functional Objectives

- Outreach
- Information Technology
- FAO Governance, oversight and direction
- Efficient and effective administration

Funciones básicas y áreas de trabajo

14. La FAO moviliza la capacidad (conocimientos, aptitudes y competencias especializadas) necesarios para lograr los resultados (cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros) a través de sus medios de acción convenidos. En el Marco estratégico se define un conjunto de *siete funciones básicas (Recuadro 1)* que se consideran como medios fundamentales de acción para lograr resultados: normas y estándares, datos e información, diálogo sobre políticas, desarrollo de la capacidad, conocimientos y tecnologías, asociaciones, y actividades de promoción y comunicación. Estas funciones contribuyen a la labor técnica de la Organización y la hacen posible.
15. La metodología tiene en cuenta tres categorías de capacidad funcional necesarias para lograr resultados en lo que respecta a los recursos humanos empleados en puestos de personal presupuestados y no presupuestados, consultores y otros mecanismos de obtención de servicios de personal.
16. La *capacidad técnica básica*, incluida en la evaluación, abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para realizar productos y prestar servicios de alta calidad que contribuyen directamente a través de las funciones básicas a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. La capacidad técnica básica la proporcionan todos los departamentos y las divisiones que responden a la Directora General Adjunta (Coordinadora de Recursos Naturales); el Departamento de Desarrollo Económico y Social; el Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas; todas las oficinas regionales, oficinas subregionales, oficinas en los países y oficinas de enlace; la Subdivisión del Derecho para el Desarrollo; y partes de la Oficina de Comunicación Institucional y la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad.
17. La *capacidad técnica propiciadora*, incluida en la evaluación, abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para prestar servicios de alta calidad que contribuyen indirectamente a través de las funciones básicas a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. La capacidad técnica propiciadora la proporcionan las unidades de la cúspide (Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos, Oficina de Evaluación, Oficina del Inspector General y partes de la Oficina de Comunicación Institucional y de la Oficina Jurídica y de Ética) y las divisiones que dependen del Director General Adjunto (Operaciones) (esto es, División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo, División de Informática, Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y parte de la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad).
18. La *capacidad administrativa*, no incluida en la evaluación, abarca a todos los empleados de la categoría de servicios generales y empleados de la categoría profesional que prestan servicios administrativos, financieros, de gestión de recursos humanos y de seguridad de la Organización encuadrados en el Departamento de Servicios Internos y la Oficina de Recursos Humanos.
19. En el *Anexo 1* figura una representación de estas tres categorías de capacidad funcional (*organigrama, 2016*).

D. Tipo de indicadores

20. Se elaborarán dos tipos de indicadores de la capacidad técnica: recursos humanos y productos y servicios.

Recursos humanos

21. Se clasificará a todos los empleados según su principal área de trabajo, el tipo de empleo y la ubicación institucional y geográfica. Se utilizará la información cuantitativa y cualitativa disponible para elaborar un conjunto de siete indicadores de la capacidad técnica de los recursos humanos para utilizar en la evaluación.

Recuadro 2: Indicadores de capacidad técnica - Recursos humanos

Indicador

Cantidad de personal en puestos presupuestados y no presupuestados, por tipo de financiación (ordinaria y extrapresupuestaria).

Cantidad de consultores no funcionarios, expertos invitados, comisiones de servicio, acuerdos de servicios personales, por tipo de financiación (ordinaria y extrapresupuestaria).

Franjas de edad - Funcionarios y no funcionarios

Área de especialización de funcionarios y no funcionarios, con arreglo al título del puesto

Estudios —título superior— del personal contratado entre 2012 y 2016 y del personal actual

Experiencia - años de experiencia profesional del personal

Ubicación geográfica de los empleados

Productos y servicios

22. Los recursos humanos y de otro tipo de la Organización se emplean para realizar productos y prestar servicios vinculados a las funciones básicas que contribuyen a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. Se ha elaborado un conjunto de 19 indicadores para medir la realización de productos y la prestación de servicios técnicos, que contribuye a las realizaciones previstas en el marco de resultados, como se indica en el "Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15"⁴.

Recuadro 3: Indicadores de capacidad técnica - Productos y servicios (agrupados por función básica)

<p>Instrumentos de establecimiento de normas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos internacionales - Códigos de conducta acordados - Directrices voluntarias acordadas y promocionadas - Normas técnicas establecidas
<p>Conocimientos, datos e información producidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones institucionales distribuidas - Sistemas estadísticos creados y mantenidos - Sistemas básicos de gestión del conocimiento
<p>Diálogo sobre políticas y desarrollo de la capacidad en los planos mundial, regional y nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misiones técnicas realizadas - Talleres, conferencias y simposios técnicos organizados - Plataformas y redes técnicas externas apoyadas
<p>Conocimientos, tecnologías y buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes analíticos preparados y difundidos
<p>Asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de acuerdos (por ejemplo, cartas de acuerdo, memorandos de entendimiento, etc.) suscritos con un plan de trabajo (con inclusión de un acuerdo de proyecto, un memorando de entendimiento, un acuerdo general y otros acuerdos de cooperación —como cartas de acuerdo—). - Número de profesionales cedidos a la Organización - Número de actividades de capacitación y de participantes
<p>Cooperación Sur-Sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de países beneficiarios de la cooperación Sur-Sur - Número de acuerdos suscritos con un plan de trabajo - Número de funcionarios profesionales cedidos por el donante y que podrían considerarse como capacidad técnica complementaria de la FAO - Número de funcionarios que recibieron capacitación en el marco de los acuerdos de cooperación Sur-Sur
<p>Actividades de promoción y comunicación en los planos nacional, regional y mundial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos de comunicación

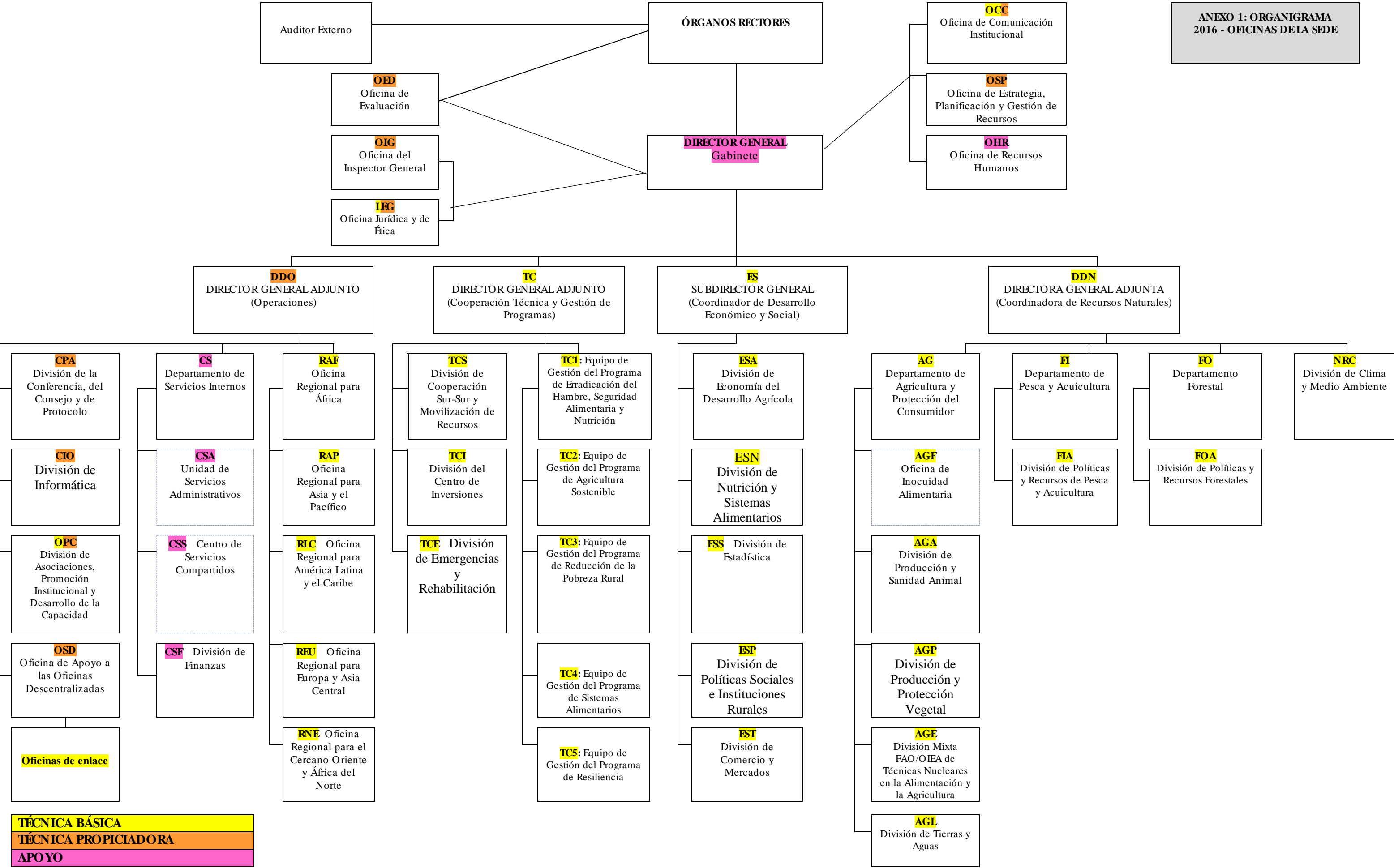
⁴ C 2017/8.

E. Calendario

23. La Secretaría está realizando la evaluación de conformidad con el siguiente calendario. Se han completado los primeros cuatro pasos, el quinto está en curso y el presente documento constituye el sexto.

Período de tiempo	Paso
Julio-agosto de 2016	1. Preparación de la metodología
Septiembre de 2016	2. Consulta sobre la metodología con el Grupo de expertos en estrategia
Septiembre de 2016	3. Selección y contratación de consultores independientes
Agosto-octubre de 2016	4. Recopilación de datos e información
Octubre-diciembre de 2016	5. Análisis de la información por los consultores independientes
Noviembre de 2016	6. Presentación del programa detallado en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas
Enero y febrero de 2017	7. Reunión informativa informal organizada por la Secretaría para los Miembros
Marzo de 2017	8. Presentación de la evaluación en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas
Abril de 2017	9. Presentación de la evaluación al Consejo
Junio de 2017	10. Presentación de la evaluación a la Conferencia

ANEXO 1: ORGANIGRAMA 2016 - OFICINAS DE LA SEDE



TÉCNICA BÁSICA
TÉCNICA PROPICIADORA
APOYO

**ANEXO 1: ORGANIGRAMA
2016 - ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA**

