

2011

C 2011/4

Informe sobre
la evaluación
del programa



C 2011/4

A Unc'XY 2011

37.º período de sesiones

de la Conferencia

25 de junio – 2 de julio de 2011

2011

Informe sobre
la evaluación
del programa

Organización de las
Naciones Unidas
para la Agricultura
y la Alimentación
Roma, 2011

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia, o por correo electrónico copyright@fao.org

© FAO 2011

Producido por la Dependencia de Impresión interna de la FAO

Índice

	Páginas
I. Introducción	1
II. Evaluación en la FAO: últimos avances	1
<i>Acuerdos institucionales y en materia de gobernanza</i>	1
<i>Evaluación de las actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios</i>	1
<i>Refuerzo de la evaluación de las actividades de emergencia y rehabilitación</i>	2
<i>Procesos y metodologías de evaluación</i>	2
III. Extracción de enseñanzas comunes de las evaluaciones	3
IV. Colaboración del sistema de las Naciones Unidas en las evaluaciones	6
V. El programa de evaluación de la Organización	7
<i>Evaluaciones de programas realizadas en 2010-2011</i>	7
<i>Principales evaluaciones que finalizarán en 2011 y previstas para 2012-13</i>	9
VI. Resúmenes informativos de las principales evaluaciones	9
Anexo 1: Evaluaciones de programas y proyectos de desarrollo financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios entre enero de 2010 y marzo de 2011	

I. Introducción

1. El Informe de evaluación del programa 2011 consta de cuatro secciones principales:
 - a) Últimos avances registrados en la evaluación dirigidos a incrementar la cobertura de las actividades financiadas de manera voluntaria, reforzar la evaluación de las intervenciones de emergencia y rehabilitación y mejorar tanto el seguimiento de las evaluaciones como el acceso a los productos de evaluación.
 - b) Una nueva sección dedicada a las lecciones comunes extraídas de las evaluaciones realizadas durante el bienio.
 - c) Colaboración con el sistema de las Naciones Unidas en cuestiones relativas a la evaluación.
 - d) El programa de evaluación de la Organización, que incluye una lista de los productos de evaluación en el bienio en curso 2010-11 y el plan de trabajo de las principales evaluaciones programadas para el próximo bienio.
 - e) Resúmenes informativos de las principales evaluaciones llevadas a cabo durante el bienio y presentados a los órganos rectores. En los resúmenes informativos se presenta una sinopsis de la respuesta de la Administración a la evaluación, así como las conclusiones extraídas por el Comité del Programa, además de la propia evaluación. En cada resumen informativo se remite a la documentación completa disponible en el sitio web sobre la evaluación.

II. Evaluación en la FAO: últimos avances

Acuerdos institucionales y en materia de gobernanza

2. La Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO, solicitada como parte del Plan inmediato de acción (PIA), fue aprobada por el Consejo en su 139.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2010, tras ser refrendada por el Comité del Programa, y ha sido incorporada a los Textos Fundamentales. Dicha Carta estipulaba una política general de evaluación para la FAO.
3. En junio de 2010 se publicó un Boletín del Director General (DGB 2010/20) concerniente al Comité de Evaluación (Interna) para informar a los Estados Miembros acerca de la nueva estructura orgánica que entró en vigor en el presente bienio. Ambos Directores Generales Adjuntos son miembros permanentes del Comité, que está presidido por el Asesor Jurídico. En el boletín DGB 2010/20 también se anunciaron los nuevos miembros de turno del Comité para el bienio 2010-11 (el Subdirector General del Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor [ADG/AG], el Subdirector General del Departamento de Desarrollo Económico y Social [ADG/ES] y el Subdirector General y Representante Regional de la Oficina Regional para África [ADG/RAF]). Los miembros de turno ejercen sus funciones durante mandatos de dos años.

Evaluación de las actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios

4. En su 103.º período de sesiones, celebrado en abril de 2010, el Comité del Programa expresó su preocupación sobre el número de proyectos de la FAO que no contenían consignaciones presupuestarias para la evaluación independiente. En su informe, el Comité subrayó que la decisión del Consejo adoptada en junio de 2007 debía ser respetada por los donantes y puesta en su conocimiento, en caso necesario, por la Secretaría de la FAO. El Comité pidió a la FAO que lo informase acerca de la ejecución de la decisión del Consejo, lo que se hará en el período de sesiones de octubre de 2011.
5. Para ejecutar plenamente la decisión tomada por el Consejo en junio de 2007, el Departamento de Cooperación Técnica emitió una circular del Programa de campo (FP 2011/01) en marzo de 2011, por la que se creaba oficialmente el fondo fiduciario para la evaluación de la cooperación técnica para el desarrollo solicitado en la decisión del Consejo, el cual se empleará para realizar evaluaciones estratégicas y temáticas en zonas donde se lleva a cabo un amplio componente del Programa de campo. La cuantía de las líneas presupuestarias para la evaluación incluidas en dicho fondo fiduciario es igual a la cuantía establecida en el fondo fiduciario para la evaluación de actividades de emergencia

y rehabilitación, creado en 2007. La circular del Programa de campo especifica que las evaluaciones financiadas con cargo al fondo fiduciario para la evaluación de la cooperación técnica para el desarrollo serán aprobadas por el Comité del Programa como parte de su examen periódico del programa de trabajo progresivo de la Oficina de Evaluación.

6. En consonancia con la decisión del Consejo, la circular FP 2011/01 establece que todos los proyectos cuyo presupuesto supere los 4 millones de USD, o los proyectos de menor envergadura si existen requisitos particulares, deben incluir una consignación suficiente para realizar al menos una evaluación independiente durante su período de ejecución. Dicha consignación suficiente debe cubrir el costo al completo de la evaluación o evaluaciones previstas para el proyecto.

7. La circular también estableció la inclusión de una línea presupuestaria específica para hacer frente a los gastos de evaluación en las actividades financiadas mediante recursos extrapresupuestarios. Ello permitirá identificar claramente los recursos para la evaluación incluidos en las actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios y, así, se facilitarán la planificación y la organización de las evaluaciones.

Refuerzo de la evaluación de las actividades de emergencia y rehabilitación

8. Desde la creación del fondo fiduciario para la evaluación de actividades de emergencia y rehabilitación en 2007 se han realizado unas 15 evaluaciones con cargo a él, entre las que cabe destacar varias evaluaciones de la respuesta de la FAO a las emergencias graves, varias evaluaciones nacionales donde las actividades de la FAO estaban dominadas por las iniciativas de emergencia y rehabilitación y una evaluación institucional centrada en cuestiones relativas a las actividades de emergencia de la FAO (*La evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias*). Hasta hace poco los criterios empleados para realizar una evaluación de las actividades de emergencia y rehabilitación eran: i) un volumen de operaciones superior a 5 millones de USD; ii) la percepción de que la respuesta de emergencia presentaba características o problemas concretos y que la evaluación daría lugar a enseñanzas generales; y iii) la existencia de una petición concreta de la Administración o el Comité del Programa. Dado el incremento notable de las operaciones de emergencia registrado en los últimos años, y con vistas a mejorar la eficacia de las evaluaciones, se consideró que había que modificar estos criterios. Los nuevos criterios incluyen las siguientes consideraciones: i) para fines de rendición de cuentas, los programas de gran envergadura en respuesta a una amenaza alimentaria y agrícola (con un volumen superior a 10 millones de USD) serán evaluados con carácter prioritario; ii) el programa de evaluaciones de las actividades de emergencia y rehabilitación debería garantizar la cobertura notable de las actividades realizadas en relación con el objetivo estratégico I, que incluye la mayor parte de las intervenciones de la FAO en materia de emergencia y rehabilitación; iii) deberían evaluarse los enfoques innovadores o los nuevos ámbitos de trabajo de la Organización para extraer las enseñanzas pertinentes; iv) debería alcanzarse una cobertura equilibrada de los países en la medida de lo posible; y v) debería tenerse en cuenta el interés mostrado por los donantes en los temas de evaluación a la hora de formular la propuesta de programa de trabajo. Además, en vista de la creciente importancia del Comité del Programa en el régimen de evaluación de la FAO, y para adecuar el proceso de planificación de las evaluaciones de las actividades de emergencia y rehabilitación al proceso de otras evaluaciones importantes, el Comité del Programa aprobará el programa de evaluaciones de las actividades de emergencia y rehabilitación como parte de su examen del plan de trabajo progresivo de la Oficina de Evaluación en materia de evaluaciones, considerando la necesidad de permitir cierta flexibilidad para hacer frente a crisis imprevistas que puedan surgir tras el debate con el Comité del Programa.

Procesos y metodologías de evaluación

9. La Oficina de Evaluación ha creado varios instrumentos para mejorar sus procesos y metodologías como parte de su esfuerzo continuado por reforzar la rendición de cuentas y por aprender a partir de las evaluaciones.

Seguimiento más riguroso de las evaluaciones

10. El Comité del Programa ha solicitado que se preste una mayor atención al seguimiento de las evaluaciones. Concretamente, en su 103.º período de sesiones pidió que se especificasen en todos los informes de seguimiento de las evaluaciones las repercusiones en materia de programas y políticas surgidas de la aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones. En su 106.º período de sesiones, al examinar la Evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para el Cercano Oriente, solicitó que se incluyeran los comentarios de la Oficina de Evaluación en los informes de seguimiento de las evaluaciones.

11. En la actualidad los informes de seguimiento son elaborados por el personal de dirección de proyectos y programas responsables de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación acordadas. La Oficina de Evaluación realiza una comprobación de la garantía de la calidad para cerciorarse de que las medidas de seguimiento comunicadas abordan de manera específica y clara las medidas que se habían acordado o que, por el contrario, se indican las razones de que tales medidas no se hayan puesto en práctica. Además, en el caso de las evaluaciones y respuestas de la Administración que han sido presentadas al Comité del Programa, el Comité de Evaluación (Interna) también da su visto bueno a los informes de seguimiento.

12. Se ha sugerido, asimismo, que la Oficina de Evaluación podría verificar la aplicación de las recomendaciones de la evaluación, y presentar informes al respecto, como medio para garantizar ulteriormente la exactitud de los informes de seguimiento. Si bien tal verificación contribuiría a alcanzar tal objetivo, requeriría una cantidad considerable de recursos adicionales por parte de la Oficina de Evaluación. Es probable que tales evaluaciones exigiesen visitas de campo para ser exactas y el costo que ello supondría constituiría un porcentaje considerable del costo de la propia evaluación. Por ello, por el momento la mejora del seguimiento de las evaluaciones dependerá de las medidas de autopresentación de informes y de garantía de calidad de la Oficina de Evaluación y del Comité de Evaluación (Interna).

Acceso mejorado a los productos de evaluación de la FAO

13. Hace ya tiempo que los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento de la FAO están disponibles al público. No obstante, la Oficina de Evaluación constató que no resultaba fácil acceder a los productos de evaluación mediante el sitio de Internet sobre la evaluación de la FAO. Por ello, se ha realizado un esfuerzo considerable durante el bienio por mejorar el sitio web, garantizar la exactitud y la integridad del material disponible, mejorar los sistemas de gestión internos de la Oficina y mejorar la función de búsqueda, todo ello con el fin de mejorar la accesibilidad y la facilidad de uso de los materiales de evaluación para los interesados de la FAO, los Estados Miembros y el público en general. Se esperaba hacer disponible al público el nuevo sitio web en abril de 2011.

III. Extracción de enseñanzas comunes de las evaluaciones

14. Como parte de las medidas tomadas para mejorar el aprendizaje de la Organización a partir de las evaluaciones, y para ayudar a los órganos rectores en sus deliberaciones, el Informe de evaluación del programa 2011 incluye un análisis de las principales cuestiones comunes que han emanado de las evaluaciones más importantes realizadas durante el bienio 2010-11. En el análisis también se incluyen los ámbitos preocupantes y el interés expresado por el Comité del Programa en sus deliberaciones sobre las evaluaciones que le han sido presentadas.

15. Se abordaron temas relativos a la *descentralización* en varias de las principales evaluaciones realizadas durante el bienio, tales como las evaluaciones de la programación por países, de la creación de capacidad en África y de las oficinas de la FAO en el Cercano Oriente y en todas las evaluaciones por países.

16. Un tema importante en muchas evaluaciones fue la necesidad de *reforzar la labor de la FAO en el ámbito nacional*. Esta ha sido una cuestión recurrente y es especialmente notable tras la

aprobación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y el Programa de Acción de Accra, que incidieron en la importante función desempeñada por los países en sus procesos de desarrollo. En la evaluación de las oficinas de la FAO en el Cercano Oriente se señaló la necesidad primordial de participar en la elaboración de estrategias sectoriales y en cuestiones relativas a las políticas, tareas para las cuales las Representaciones de la FAO en la región no están bien dotadas¹. En la evaluación se recomendó reforzar la capacidad de las Representaciones de la FAO, tanto internamente como mediante la búsqueda de los recursos técnicos necesarios próximos al país, en el ámbito subregional. Se realizó una recomendación similar en cuanto al refuerzo de las capacidades en África².

17. Otra cuestión relacionada con la descentralización era la necesidad de que las oficinas de la FAO en los países participasen más eficazmente en la determinación de las prioridades y actividades, como así lo esperan los países y lo hacen muchas otras organizaciones. No obstante, las evaluaciones han apuntado las limitaciones a las que se enfrenta la FAO para hacerlo. Por ejemplo, la evaluación de la programación de la FAO por países señaló las dificultades a las que se enfrentan las Representaciones de la FAO a la hora de ayudar a elaborar los marcos de prioridades nacionales, tales como la carencia de capacidad y de visión estratégica³. Al igual que la evaluación del Cercano Oriente, en la evaluación de la programación por países se indicó que sería conveniente disponer de recursos regionales o subregionales para respaldar el proceso de programación por países. Las necesidades relativas al apoyo a la FAO o a su refuerzo en el ámbito nacional también han sido un tema recurrente en las evaluaciones por países. En la síntesis de las evaluaciones realizadas en el Brasil y la India se señaló que las oficinas en los países no suelen participar en el diseño y la ejecución de las actividades regionales⁴. Como resultado, se desaprovechó la oportunidad de crear sinergias entre ellas y las iniciativas del ámbito nacional. En la evaluación se recomendó la participación sistemática de las Representaciones de la FAO en los proyectos regionales, interregionales y mundiales pertinentes.

18. El Comité del Programa realizó varias recomendaciones relativas a cuestiones concernientes a la descentralización, por ejemplo que se considerasen las funciones y el funcionamiento de las oficinas regionales, subregionales y nacionales en las directrices de la programación por países⁵, instando a la FAO a que incrementase su presencia y su liderazgo en el plano nacional⁶ e incidiendo en la importancia de contar con una política de contratación apropiada, una política de rotación eficaz, una capacitación adecuada y una combinación de competencias apropiada en el personal, especialmente los Representantes de la FAO⁷.

19. Otra cuestión recurrente en las evaluaciones realizadas durante 2010-11 ha sido la necesidad de crear y fomentar acuerdos de *asociación* en las actividades de la FAO, teniendo en cuenta el trabajo desempeñado por los asociados en el desarrollo y la ventaja comparativa de la FAO en situaciones concretas. Este fue el principal tema tratado en la Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria⁸. En la evaluación se constató una colaboración mayor de lo previsto entre la FAO y el PMA en este ámbito. No obstante, se determinaron varias oportunidades para mejorar la colaboración y la cooperación entre ambos organismos. Un resultado ha sido que las dos organizaciones han creado una estrategia conjunta basada en sus ventajas comparativas que abarca el intercambio de información, la colaboración en la creación de instrumentos, el apoyo a los sistemas de información para la seguridad alimentaria y cuestiones de comunicación y promoción conjuntas. A pesar de ello, la Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de la capacidad en África, en la que se tratan las cuestiones relativas

¹ PC 106/5-FC 138/22, párr. 197.

² PC 104/5, párr. 288.

³ PC 104/4, párrs. 186-190.

⁴ PC 106/6, párr. 58.

⁵ CL 140/8, párr. 18.

⁶ CL 140/8, párr. 21.

⁷ CL 141/8, párr. 15.

⁸ PC 103/8, párr. 36.

a las alianzas de manera exhaustiva⁹, fue menos positiva en sus conclusiones. En esta evaluación se constató que en la mayoría de los casos, las alianzas, si existían, eran el resultado de relaciones entre individuos, y no entre instituciones. En algunos casos la eficacia de la FAO como asociado se vio perjudicada por una toma de decisiones lenta y unos procedimientos burocráticos engorrosos. En la evaluación se recomendó que se prestase atención, especialmente en el caso de las oficinas descentralizadas y las Representaciones de la FAO, de manera específica al refuerzo de las alianzas en las actividades de fomento de la capacidad realizadas en África.

20. Varias evaluaciones examinadas durante el bienio se ocuparon de las actividades *de respuesta a las emergencias y rehabilitación* de la FAO. Entre ellas se incluyeron la Segunda evaluación en tiempo real de la labor de la FAO relativa a la influenza aviar altamente patógena, la Evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias y la Evaluación de la eficacia de la FAO en tres países en los que se había registrado un conflicto o que se encontraban en transición (República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán). Las actividades de emergencia también recibieron atención en otras evaluaciones, como la realizada sobre la programación por países. Una cuestión importante incluida en algunas de estas evaluaciones¹⁰, y de la que ya se ha hecho eco el Comité del Programa¹¹, es que ciertos tipos de emergencias son bastante previsibles y, en ciertos casos, recurrentes. De acuerdo con ello, y con vistas a mejorar la eficiencia y la eficacia, es necesario reforzar la capacidad de planificación de las emergencias en el plano nacional. En la síntesis de las evaluaciones realizadas en los países se examinó en mayor profundidad la cuestión de la conexión, es decir, el vínculo existente entre la respuesta de emergencia, la rehabilitación o reconstrucción y el desarrollo. En ella se recomendó que los marcos de programación por países reflejasen una coherencia global y una mayor continuidad entre actividades de emergencia, rehabilitación y desarrollo, seleccionando mejor las poblaciones y las áreas donde resultaría necesario continuar con las intervenciones de emergencia y rehabilitación e incrementando las sinergias entre las diferentes actividades, además de elaborar cierta promoción para la transición¹².

21. La necesidad de mejorar *las estrategias de comunicación* se identificó en las principales evaluaciones, como la Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria y la Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de la capacidad en África. En la primera se determinó que un factor determinante de la reducción de la eficacia de los sistemas de información para la seguridad alimentaria en la toma de decisiones fundamentadas era la mala comunicación de los productos relativos a tales sistemas, ya que solían difundirse ampliamente sin seguir unos criterios adecuados sobre por qué, a quién y cómo comunicar la información¹³. En la segunda se señaló el vínculo existente entre la distribución deficiente de los productos normativos de la FAO en África y la ausencia de estrategias adecuadas para una región donde la infraestructura de las comunicaciones es insuficiente en muchas zonas¹⁴. El Comité del Programa trató las estrategias de comunicación en sus recomendaciones relativas a ambas evaluaciones, donde señaló su importancia¹⁵ y la necesidad de buscar maneras más eficaces de producir y difundir el material técnico pertinente¹⁶.

22. Las *cuestiones de género* fueron un ámbito de preocupación notable en las recomendaciones del Comité del Programa, que subrayó la necesidad de considerar las cuestiones de género en todas las evaluaciones¹⁷. Las directrices de la FAO sobre evaluación, incluidas las relativas a la garantía de la calidad, abordarán a partir de ahora la inclusión de las cuestiones de género en los informes de evaluación. El Comité del Programa también señaló que las cuestiones de género no se habían

⁹ PC 104/5, párrs. 34-38.

¹⁰ P. ej., PC 103/7-FC 132/10, párr. 9 y PC 104/4, párr. 42.

¹¹ CL 139/4, párr. 25.

¹² PC 104/7, párr. 114.

¹³ PC 103/8, párr. 24.

¹⁴ PC 104/4, párr. 237.

¹⁵ CL 139/4, párr. 33.

¹⁶ CL 140/8, párr. 18, ap. c).

¹⁷ CL 139/4, párr. 25.

abordado suficientemente en varios programas que habían sido objeto de evaluación¹⁸. Además, al considerar el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación en su 103.º período de sesiones, instó a realizar una evaluación exhaustiva del trabajo de la FAO en materia de género y desarrollo. Los resultados de tal evaluación y la respuesta de la Administración correspondiente serán examinados por el Comité del Programa en octubre de 2011.

IV. Colaboración del sistema de las Naciones Unidas en las evaluaciones

23. Durante el bienio 2010-11 la FAO ha continuado trabajando estrechamente con las otras oficinas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas a través del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG). Ha continuado, asimismo, participando en la Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria (ALNAP), que reúne a evaluadores tanto de organismos gubernamentales de asistencia humanitaria como de organizaciones no gubernamentales.

24. El UNEG trabaja en gran medida mediante grupos de acción voluntarios sobre temas de interés común con el fin de difundir y armonizar los métodos de evaluación y las mejores prácticas en los organismos miembros. En la asamblea general anual de 2010 se disolvieron algunos grupos de acción mientras que otros se reconstituyeron, en reflejo de las prioridades acordadas por los miembros. Entre los principales ámbitos prioritarios se encontraban la armonización de las prácticas de evaluación en el plano nacional y el fomento de la capacidad de evaluación.

25. El UNEG continuó sus actividades en 2010 con el análisis de la evaluabilidad de la iniciativa Unidos en la acción en lo que respecta a los ocho países piloto¹⁹. Se creó un Grupo Intergubernamental de Garantía de Calidad con jefes del UNEG y evaluadores externos, la mayoría de ellos de unidades de evaluación bilaterales, con el fin de analizar los informes de evaluación iniciales y finales correspondientes a seis ejercicios de evaluación liderados por países²⁰, en el que también participó la FAO. Dicho grupo ha elaborado un documento sobre las enseñanzas extraídas a partir del proceso de evaluación liderado por los países que fue presentado en su asamblea general anual de marzo de 2011.

26. Durante el período 2010-11, la Oficina de Evaluación de la FAO ha realizado importantes contribuciones a los siguientes grupos de acción del UNEG y otras iniciativas:

- **Evaluación de la función evaluadora.** Este grupo de acción tiene como misión determinar las buenas prácticas y ofrecer orientación sobre la evaluación de las funciones evaluadoras. Se presta especial atención a la modalidad de examen por especialistas con el objetivo de reforzar la responsabilidad de las Naciones Unidas en estos procesos. La Oficina de Evaluación copreside el Grupo de acción conjunto del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el UNEG sobre el examen por especialistas de las funciones evaluadoras de las organizaciones internacionales. Además, ha entablado contactos con el grupo de acción en cuanto a las disposiciones relativas al primer examen por especialistas de la función evaluadora de la FAO, que se llevará a cabo en 2012 según lo dispuesto en el PIA.
- **Armonización de la evaluación.** Desde 2010 este grupo de acción ha elaborado orientaciones en forma de pregunta y respuesta en respaldo del proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y ha trabajado en la identificación de las mejores prácticas para la realización de evaluaciones conjuntas entre organismos.
- **Derechos humanos e igualdad entre ambos sexos.** Este grupo de acción puso a prueba y finalizó un manual sobre la integración de los recursos humanos y la igualdad entre ambos sexos en las evaluaciones para su aprobación en la asamblea general anual del UNEG de marzo de 2011. Algunos de los casos de prueba incluidos en el manual procedieron de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación.

¹⁸ CL 139/4, párrs. 34 y 40; CL 140/8, párrs. 18, ap. b) y 21.

¹⁹ Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Rwanda, la República Unida de Tanzania, Uruguay y Viet Nam.

²⁰ Albania, Mozambique, Rwanda, la República Unida de Tanzania, Uruguay y Viet Nam.

- **Evaluación de las repercusiones.** El grupo de acción trabajó en la elaboración de materiales de orientación para la evaluación de las repercusiones en el sistema de las Naciones Unidas, varios de los cuales se finalizarán, previsiblemente, en 2011. La experiencia de la Oficina de Evaluación en este ámbito en el contexto de las evaluaciones por países ha contribuido notablemente a este trabajo.
- **Lista de consultores del UNEG.** Esta lista, válida para todo el sistema, incluirá la propia lista de la Oficina de Evaluación, elaborada a lo largo de varios años, y facilitará el acceso a evaluadores cualificados por parte de todos los organismos de las Naciones Unidas.

27. La Oficina de Evaluación continuó participando en la ALNAP para conseguir una mayor coordinación y, en particular, para mejorar y sistematizar la evaluación de la ayuda humanitaria. Ello incluyó la participación en varios talleres en 2010, tales como la reunión conjunta OCDE/UNEG/ALNAP sobre el refuerzo de la coordinación de las evaluaciones en el contexto de la respuesta internacional al terremoto de Haití y el taller técnico liderado por la ALNAP sobre la mejora de la evaluación humanitaria.

28. La Oficina de Evaluación participó en comités rectores interinstitucionales encargados de la evaluación en tiempo real de intervenciones de asistencia humanitaria de gran importancia, tales como las relativas al terremoto de Haití y las inundaciones del Pakistán. También ha contribuido considerablemente a la evaluación, liderada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanos de las Naciones Unidas (OCAH), del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) que se está realizando en 2011 mediante, entre otras cosas, una evaluación de las intervenciones de la FAO financiadas con cargo al CERF. Los resultados de esta evaluación se presentaron al Comité del Programa en su 106.º período de sesiones, celebrado en marzo de 2011.

29. Además, durante el bienio la Oficina de Evaluación participó en evaluaciones interinstitucionales tanto con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en proyectos conjuntos en Iraq, como con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en la evaluación del Programa de evaluación de la degradación de tierras secas (LADA).

V. El programa de evaluación de la Organización

Evaluaciones de programas realizadas en 2010-2011

30. Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento a dichas respuestas pueden encontrarse en el sitio web sobre la evaluación de la FAO. Dicho sitio web se renovó en 2010-11 mediante la mejora de su presentación y su apariencia, así como la búsqueda de documentos.

31. **Evaluaciones sometidas al examen de los órganos rectores.** Desde la publicación del Informe de evaluación del programa 2009 (C 2009/4) se han presentado a los órganos rectores, por conducto del Comité del Programa, las siguientes evaluaciones principales. Sus resúmenes informativos de evaluación respectivos se adjuntan al presente documento:

- a) Evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias (resumen informativo de evaluación n.º 18).
- b) Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria (resumen informativo de evaluación n.º 19).
- c) Evaluación de la función y el trabajo de la FAO en relación con el agua (resumen informativo de evaluación n.º 20).
- d) Evaluación estratégica de la programación de la FAO por países (resumen informativo de evaluación n.º 21).
- e) Evaluación de las actividades de la FAO relacionadas con el desarrollo de la capacidad en África (resumen informativo de evaluación n.º 22).
- f) Segunda evaluación en tiempo real de la labor de la FAO sobre influenza aviar altamente patógena (IAAP) (resumen informativo de evaluación n.º 23).

- g) Eficacia de la FAO en el nivel nacional: Síntesis de las evaluaciones (resumen informativo de evaluación n.º 24).
- h) Evaluación de la Oficina Regional y la oficina subregional de la FAO para el Cercano Oriente (resumen informativo de evaluación n.º 25).

32. **Evaluaciones de proyectos.** En el anexo I se ofrece un cuadro en el que se resumen las evaluaciones de proyectos a título individual realizadas por misiones independientes durante 2010 y hasta marzo de 2011, así como aquellas que se prevé finalizar en 2011. A continuación se indican las evaluaciones en las que participó directamente personal de la Oficina de Evaluación hasta marzo de 2011.

Proyectos de desarrollo:

- a) Fomento de la capacidad para profesionales sudafricanos en el ámbito de la agricultura y la seguridad alimentaria (GCP/RAF/412/SAF), finalizado en agosto de 2010.
- b) Apoyo a la agricultura de conservación para favorecer la agricultura sostenible y el desarrollo rural - Fase II (GCP/RAF/413/GER), finalizado en marzo de 2011.
- c) Gestión pesquera en Uruguay (UTF/URU/025/URU), finalizado en abril de 2011.

Proyectos de emergencia y rehabilitación:

- a) Restauración de la capacidad productiva y la seguridad alimentaria de los agricultores y pescadores más vulnerables afectados por el ciclón Nargis (OSRO/MYA/902/SWE), finalizado en mayo de 2010.
- b) Programa de recuperación de la capacidad productiva del Sudán (GCP/SUD/622/MUL y GCP/SUD/623/MUL), finalizado en julio de 2010.
- c) Apoyo a la coordinación de las operaciones agrícolas de urgencia, respaldo de los medios de vida y reinserción de las familias vulnerables y las comunidades víctimas del conflicto en Côte d'Ivoire (OSRO/IVC/903/SWE), finalizado en octubre de 2010.
- d) Apoyo a la rehabilitación de la acuicultura en distritos gravemente afectados por las inundaciones de agosto de 2008 (OSRO/LAO/802/SWE), finalizado en octubre de 2010.
- e) Apoyo a las familias agrícolas más vulnerables para proteger sus medios de vida y restaurar la producción agrícola (OSRO/KYR/901/SWE), finalizado en octubre de 2010.
- f) Mejora de la seguridad alimentaria y los medios de vida de los pequeños productores mediante la provisión de extensión e insumos (OSRO/ZIM/903/SWE), finalizado en noviembre de 2010.

33. **Evaluación de la eficacia de la FAO en los distintos países.** Estas evaluaciones examinan la pertinencia, los resultados y las consecuencias de la totalidad del trabajo realizado por la FAO en cada país. Posteriormente se presentan, para su examen, informes de síntesis al Comité del Programa en los que se tratan tipos similares de países. Así, se presentó un informe de síntesis sobre los grandes países en rápido desarrollo (la India y Brasil) al Comité del Programa en su 107.º período extraordinario de sesiones en mayo de 2011. En el próximo Informe de evaluación del programa se incluirá un resumen informativo de esta evaluación en el que se recogerán las reacciones del Comité del Programa. Las evaluaciones por países realizadas en el bienio 2010-11 son las siguientes:

- a) Evaluación de los programas y la cooperación de la FAO en Etiopía en 2005-2010 (finalizada en enero de 2011).
- b) Evaluación de la cooperación de la FAO en Brasil en 2002-2010 (finalizada en febrero de 2011).
- c) Evaluación de la cooperación de la FAO en Zimbabwe en 2006-2010 (finalizada en mayo de 2011).
- d) Evaluación de la cooperación de la FAO en Haití en 2006-2010 (finalizará en octubre de 2011).

34. Se presentará un informe de síntesis de las evaluaciones por países de Etiopía, Zimbabwe y Haití al Comité del Programa en mayo de 2012.

Principales evaluaciones que finalizarán en 2011 y previstas para 2012-13

35. **Informes que se someten al examen del Comité del Programa.** En su 103.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2010, el Comité del Programa aprobó un plan de trabajo progresivo para la Oficina de Evaluación. El Comité asignó la máxima prioridad a las siguientes evaluaciones, iniciadas en 2010 y a comienzos de 2011:
- a) Evaluación de la función y las actividades de la FAO en relación con la nutrición (se presentará al Comité del Programa en octubre de 2011).
 - b) Evaluación de la función y las actividades de la FAO en relación con las cuestiones de género y el desarrollo (se presentará al Comité del Programa en octubre de 2011).
 - c) Evaluación de la función y las actividades de la FAO en relación con la tenencia de la tierra y el acceso a ella (se presentará al Comité del Programa en mayo de 2012).
 - d) Evaluación de la función y las actividades de la FAO en materia de políticas (se presentará al Comité del Programa en mayo de 2012).
36. Han comenzado los trabajos preliminares de otras dos evaluaciones a las que el Comité del Programa otorgó la máxima prioridad para su inicio en 2011, a saber:
- a) Evaluación de las actividades de la FAO en materia de ordenación sostenible de los bosques y los árboles.
 - b) Evaluación de las actividades de la FAO en materia de fomento de la capacidad en apoyo de la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable.
37. En su 108.º período de sesiones, que se celebrará en octubre de 2011, el Comité del Programa examinará un nuevo plan de trabajo progresivo para la Oficina de Evaluación que incluirá propuestas de evaluaciones temáticas y estratégicas que comenzarían en 2012 y en los años posteriores.
38. **Evaluaciones por países.** En su 103.º período de sesiones, el Comité del Programa estableció que se llevasen a cabo evaluaciones en:
- i) grandes países en rápido desarrollo;
 - ii) países con programas de emergencias y rehabilitación de gran envergadura;
 - iii) países de ingresos medios.
39. A la hora de seleccionar los países en los que realizar tales evaluaciones se presta la atención adecuada al equilibrio regional.
40. El informe de síntesis correspondiente a los grandes países en rápido desarrollo (la India y Brasil) se presentó al Comité del Programa en marzo de 2011, mientras que el correspondiente a los países con programas de emergencias y rehabilitación de gran envergadura (Etiopía, Zimbabwe y Haití) se presentará al Comité del Programa en mayo de 2012. Las evaluaciones de los países de ingresos medios se realizarán en el bienio 2012-13.

VI. Resúmenes informativos de las principales evaluaciones

Resumen informativo de evaluación n.º 18: Evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias.

Resumen informativo de evaluación n.º 19: Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria.

Resumen informativo de evaluación n.º 20: Evaluación de la función y el trabajo de la FAO en relación con el agua.

Resumen informativo de evaluación n.º 21: Evaluación estratégica de la programación de la FAO por países.

Resumen informativo de evaluación n.º 22: Evaluación de las actividades de la FAO relacionadas con el desarrollo de la capacidad en África.

Resumen informativo de evaluación n.º 23: Segunda evaluación en tiempo real de la labor de la FAO sobre influenza aviar altamente patógena (IAAP).

Resumen informativo de evaluación n.º 24: Eficacia de la FAO en el nivel nacional: Síntesis de las evaluaciones.

Resumen informativo de evaluación n.º 25: Evaluación de la Oficina Regional y la oficina subregional de la FAO para el Cercano Oriente.

Nota de evaluación 18

Evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias

Capacidad operacional en las emergencias

La actuación en situaciones de emergencia constituye el Objetivo Estratégico I de la Organización: mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas. Las operaciones de emergencia representan actualmente más de una cuarta parte del gasto total de la Organización y se financian casi exclusivamente con recursos extrapresupuestarios. En junio de 2007 el Consejo de la FAO pidió que se realizara una evaluación de los procesos para analizar las limitaciones relacionadas con la gestión, la administración y las operaciones de la Organización que afectan al desempeño de las operaciones de emergencia. Contrariamente a la amplia mayoría de las evaluaciones de la FAO, que se centran en la relevancia, la eficacia y el impacto que tiene la Organización, esta evaluación se ocupa de los procesos operacionales y de su eficacia, y constituye tanto un estudio sobre la gestión como una evaluación.

Resultados, conclusiones y recomendaciones

Las operaciones de emergencia son más *previsibles* de lo que se suele suponer y pueden llevarse a cabo durante períodos extensos de una década o mayores. Cuando corresponda, el programa de emergencia debe coordinarse estrechamente con las prioridades de desarrollo y el programa de la FAO contenido en el Marco nacional de prioridades a medio plazo (MNPMP) y, para ello, es fundamental que la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) y el Representante de la FAO (FAOR) trabajen de manera integrada en la planificación y la movilización de recursos. También requiere que las operaciones de emergencia se diseñen en su conjunto de manera que conduzcan naturalmente a la rehabilitación y el desarrollo y se transfiera posteriormente la responsabilidad de las operaciones al FAOR. Las operaciones de emergencia deben examinarse y ajustarse periódicamente y deben sustentarse mediante una estrategia general de intervención para cada tipo de emergencia.

La financiación del trabajo de planificación y preparación en el ámbito nacional es una limitación de gran calado, especialmente para las nuevas emergencias. Es necesario incrementar considerablemente la disponibilidad y el uso de fondos del componente dedicado a los trabajos de preparación en el ámbito nacional del *Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación (SFERA)*. La financiación anticipada del SFERA debe ampliarse más allá de los proyectos a título individual para que, si se produce una emergencia grave que se espera que vaya a atraer muchos fondos de donantes, se puedan avanzar fondos inmediatamente para el conjunto del programa. El SFERA debe dividirse en fondos independientes para cada uno de los tres componentes

Resultados, conclusiones y recomendaciones

existentes (un fondo rotatorio para proporcionar financiación anticipada a proyectos, financiación para las misiones de evaluación y las unidades de coordinación de emergencia y la financiación del programa). Se debe dotar de mucha más flexibilidad a los subfondos del SFERA (es decir, los fondos fiduciarios individuales de varios donantes) de la que disponen en la actualidad en relación con todas las operaciones principales de emergencia, con la finalidad de fomentar la financiación común/del programa por parte de los donantes y facilitar la gestión.

Se debe desarrollar la financiación común de los recursos humanos, las compras, etc. para mejorar la gestión del programa, con inclusión de los recursos humanos y las compras. Este tipo de financiación permite la consolidación, la continuidad y la utilización más eficaz y flexible de los recursos. Por ejemplo, en el área de los recursos humanos, el fondo común contrataría al personal y los diferentes proyectos contratarían a su vez los servicios del personal a dicho fondo. Se debe asignar una pequeña parte de los costos de apoyo administrativo y operacional (AAO) a la reposición de los fondos comunes, con inclusión de las funciones de planificación y financiación anticipada del SFERA.

El apoyo administrativo y operacional y los servicios de apoyo técnico (SAT) son de carácter extrapresupuestario y se deben gestionar como fondos fiduciarios, o bien se debe poner en marcha un mecanismo para arrastrar fondos a partir del bienio 2012-13. Así se facilitarán las operaciones, tal y como ha convenido en principio el Comité de Finanzas. La Organización necesita una política clara sobre los niveles de financiación de los SAT en proyectos de emergencia que debe ser comprendida por los donantes.

Se deben introducir cambios en la gobernanza interna de los sistemas operacionales, administrativos y financieros y el apoyo conexo de las tecnologías de la información (TI), a fin

de asegurar el desarrollo y la gestión integrados y amplios del sistema. El apoyo necesario puede proceder de la Unidad de Mejora de las Operaciones y de los cambios previstos de la gobernanza de las TI.

Es necesaria una *descentralización* mucho mayor de las operaciones de TCE. Se debe adoptar un modelo flexible que tome en consideración el volumen total de las operaciones de la FAO en el país, y no solo las operaciones de emergencia. Se debe dar prioridad al destacamento de oficiales de operaciones a las operaciones de emergencia más importantes que constituyen el 60 % de la cartera de TCE. En los países en los que existe suficiente capacidad, las operaciones de emergencia de menor tamaño deben ser gestionadas por el FAOR. Se deben diferenciar las delegaciones de autoridad en función de las capacidades. Asimismo, cabe señalar que se puede conceder autoridad al coordinador de emergencia o al oficial de operaciones, no solo al FAOR.

El *apoyo técnico* y las aprobaciones deben orientarse más hacia la globalidad del programa, la planificación y la revisión, en vez de hacia acciones individuales, como las aprobaciones de pequeños proyectos, las compras y los recursos humanos. Se debe elaborar un conjunto amplio de herramientas de apoyo a la toma de decisiones técnicas. Se debe utilizar más la especialización técnica de TCE (tanto en la Sede como en el terreno), que, además, debe informar del trabajo técnico a las unidades técnicas que corresponda.

El proyecto de curso de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSPP), la descentralización que se está produciendo de las operaciones de emergencia y la necesidad de aplicar un sistema de gestión del programa de campo integrado, multifuncional y basado en los resultados exigen que se analicen las necesidades y se tome en consideración la globalidad de la arquitectura del sistema actual, incluyendo la priorización de la mejora de la planificación y la gestión del programa para las operaciones de emergencia y

Resultados, conclusiones y recomendaciones

las capacidades en el terreno. Se debe formular una solución integrada a medio plazo con arreglo a lo expuesto.

En los próximos años se deben seguir mejorando los sistemas en las plataformas actuales de software. Se presentaron recomendaciones para ello y para mantener la flexibilidad del diseño del sistema y así avanzar de tal manera que las mejoras futuras y la integración no queden afectadas por los principales proyectos actuales.

La FAO debe desarrollar un cuadro orgánico básico de personal para las emergencias con un contratista competitivo y flexible de recursos humanos, al mismo tiempo que se evita la creación de obligaciones financieras, jurídicas o morales más allá de dicho cuadro básico. El personal del cuadro básico debe estar sujeto a una política de rotación hacia las oficinas exteriores.

Financiación común de los recursos humanos: probablemente, el mayor obstáculo a la gestión de los recursos humanos en el contexto de las operaciones de emergencia lo constituye el hecho de que los recursos humanos en el terreno se financian en gran parte a través de proyectos individuales. Ello dificulta la planificación y el mantenimiento de los recursos humanos para los programas y reduce los costos de las transacciones múltiples. Se debe crear un fondo fiduciario común.

El desarrollo de los recursos humanos es una prioridad, especialmente para el personal básico. Una necesidad actual de carácter urgente es la formación en materia de planificación y sobre las posibilidades de aplicar una gestión del programa y unas operaciones más consolidadas y eficientes a través de los procesos de la FAO y los sistemas de TI. El personal no básico de países en los que se desarrollan operaciones de emergencia de mayor duración necesita recibir formación básica para desempeñar sus tareas operacionales, principalmente sobre los procedimientos y los sistemas de la FAO, y el personal de la categoría profesional debe ser formado acerca de las políticas

de la Organización. Los Representantes de la FAO en países sujetos a un riesgo considerable de padecer situaciones de emergencia deberán demostrar su competencia en el área de las operaciones de emergencia.

Las *compras* supusieron el 57 % de los gastos de emergencia de la FAO en el período 2004-07. La preparación de las compras y el cumplimiento de los plazos de entrega son probablemente las áreas en las que más se debe mejorar. Para cada operación de emergencia importante debe formularse un plan inicial de adquisiciones para la totalidad del programa que se debería actualizar todos los años. Debe incluir una investigación de mercado sobre los posibles proveedores locales. Para las situaciones de emergencia más graves, se debe contar con especialistas de compras en la planificación inicial y la planificación posterior. Asimismo, la FAO debe intentar no participar en operaciones de compra para la siguiente temporada de plantación cuando este objetivo no sea realista, tal y como se ha señalado en muchas evaluaciones. El Servicio de Compras debe hacer mayor hincapié en la función de apoyo a la planificación y las operaciones, y debe delegar más autoridad. Es necesario diferenciar en mayor medida las delegaciones de autoridad. Además, es necesario ajustar el equilibrio de los criterios de eficacia de las compras, otorgando menor importancia a los precios y teniendo en cuenta las características específicas de las situaciones de emergencia.

La manera de reforzar el desarrollo nacional y de emprender, a la vez, procesos de compra requiere una labor normativa urgente. Se debe elaborar un instrumento de la FAO para abordar la compra flexible de servicios y bienes del sector privado nacional de pequeña y media escala con un objetivo subordinado de creación de capacidad que contribuya a lograr servicios sostenibles para agricultores y pescadores. La FAO también debe asegurarse de que sus compras no trastomen innecesariamente los nuevos mercados locales.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración aceptó, aunque con cierta cautela respecto algunas, casi todas las recomendaciones formuladas por la evaluación y tomó nota con satisfacción de algunas que ya se estaban aplicando. La Administración se mostró de acuerdo en gran medida con las conclusiones, subrayó que será necesario proseguir los esfuerzos para dar cumplimiento a muchas de las recomendaciones y destacó que en la respuesta a una emergencia, los donantes siguen favoreciendo todavía la financiación de medidas de impacto inmediato, tales como el suministro de semillas y herramientas.

El Comité del Programa apreció la calidad y la claridad de la evaluación, y reconoció la dificultad de trabajar en situaciones posteriores a conflictos, así como la importancia de integrar las dimensiones políticas y prácticas al analizar la complejidad de las situaciones y la función que la FAO puede razonablemente desempeñar. El Comité consideró que algunas de las recomendaciones no eran del todo realistas, debido en particular a que demasiadas tenían repercusiones de financiación que la Organización no estaba en condiciones de atender. En los mecanismos institucionales a plazo más largo para reforzar este ámbito de trabajo deberían tenerse en cuenta modelos de financiación voluntaria, ya que casi toda la labor de emergencia y rehabilitación de la FAO se financia mediante el apoyo extrapresupuestario.

Se señaló también que la Organización había mejorado considerablemente sus actividades en el Gran Cuerno de África, lo que comprendía un planteamiento más estratégico a través de la elaboración de planes de acción, el despliegue sistemático de coordinadores de emergencia, asociaciones activas con ONG y un compromiso claro de abordar las cuestiones transfronterizas. Debería insistirse mayormente en la consolidación y la sostenibilidad de los resultados, la preparación y los mecanismos de redes de protección dirigidos a abordar la pobreza y la vulnerabilidad crónicas, ya que algunos de los países están avanzando hacia la rehabilitación y el desarrollo. Si la FAO debe diversificar y ampliar su trabajo y debe proporcionar apoyo técnico oportuno, será necesario disponer de conocimientos técnicos especializados en la región.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 19

Evaluación temática conjunta sobre el apoyo de la FAO y el PMA a los sistemas de información para la seguridad alimentaria

Sistemas de información para la seguridad alimentaria 2002–2008 de la FAO y el PMA

Después de una serie de sequías y hambrunas a lo largo de un decenio, en la Conferencia Mundial sobre la Alimentación de 1974 se llegó a la conclusión de que los sistemas vigentes de seguimiento e información eran insuficientes. Diferentes organismos crearon nuevos sistemas de información para la seguridad alimentaria (SISA), como el Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura (SMIA) de la FAO. Tras las múltiples operaciones de ayuda alimentaria de emergencia que tuvieron que llevarse a cabo durante los decenios de 1980 y 1990, la Cumbre Mundial de la Alimentación de 1996 alentó a la FAO a que encabezara un proceso interinstitucional en el seno de las Naciones Unidas para crear sistemas de información que permitieran hacer un seguimiento más eficaz de la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad. Como respuesta, se emprendió la iniciativa de creación de sistemas de información y cartografía sobre la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad (SICIAV). Trece años después, la inseguridad alimentaria sigue siendo un importante motivo de preocupación, al estar además vinculada con factores cada vez más complejos, como, por ejemplo, el cambio climático, la urbanización acelerada, las pandemias y la inestabilidad de los precios mundiales de los alimentos. Todo ello ha creado dificultades sin precedentes y ha confirmado la constante necesidad de contar con unos SISA más sólidos.

Si bien se han evaluado proyectos y programas específicos a lo largo de los años, aún no se había evaluado el sector de los SISA como asunto estratégico de gran importancia. Así, a petición del Comité del Programa de la FAO y con el asentimiento de la Junta Ejecutiva del PMA, los dos organismos emprendieron durante 2008 una evaluación conjunta e independiente del apoyo de la FAO y del PMA a los SISA.

Resultados y conclusiones

Por lo general, el apoyo de la FAO y el PMA a los SISA contribuye de manera valiosa al establecimiento de los sistemas mejorados de información para la seguridad alimentaria que precisan los gobiernos nacionales, los donantes, la FAO, el PMA, otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales internacionales, si bien el nivel de conocimiento y comprensión de dichas necesidades sigue siendo desigual. El liderazgo ejercido tanto por la FAO como por el PMA a nivel internacional en materia de desarrollo conceptual, orientación técnica y apoyo general a la creación y el funcionamiento de los SISA ha sido decisivo para la forma y la existencia de dichos sistemas en general, ya se trate de sistemas con una sola función, de estructuras con una cobertura limitada o bien de sistemas integrados de alcance mundial.

Resultados y conclusiones

Eficiencia La estructura organizativa y los mandatos de la FAO y el PMA influyen considerablemente en la eficacia del respaldo que dan a los SISA. El PMA, por su parte, y en apoyo de su mandato de asistencia alimentaria, ha creado a nivel interno un SISA institucional único y eficaz, basado en su método de VAM. La FAO, con su mandato mucho más amplio y su doble función de facilitar información para la seguridad alimentaria a escala mundial y fomentar las capacidades nacionales y regionales en esta esfera, ha prestado un apoyo mucho más fragmentado a los SISA. Entre las diversas actividades relacionadas con dichos sistemas, la comunicación sigue siendo la más problemática, debido principalmente a la falta de un planteamiento estratégico y a la insuficiente comprensión de los procesos de adopción de decisiones, que deberían fundamentarse en dichos sistemas.

Eficacia Los productos de los SISA de la FAO y el PMA están más actualizados, son más accesibles y más racionales desde el punto de vista analítico y facilitan más información que en el pasado. Además, estos sistemas se basan cada vez más en las asociaciones y el consenso. Sin embargo, sigue manifestándose cierta preocupación de que los SISA no aborden en medida suficiente importantes aspectos de la seguridad alimentaria, en particular, la nutrición, la temática de género y los problemas urbanos.

Repercusión En la evaluación se confirman las conclusiones de numerosos estudios anteriores de que muchos de los productos generados por los SISA que reciben apoyo de la FAO y el PMA se utilizan para adoptar decisiones en situaciones de emergencia y de crisis humanitaria. Resulta mucho más difícil encontrar una vinculación causal entre dichos productos y las decisiones en materia de políticas o intervenciones de desarrollo, si bien algunos de dichos productos se citan con frecuencia para justificar decisiones adoptadas en materia de inversiones en la esfera del desarrollo. Por lo general, dado que no se tiene un conocimiento suficiente de los procesos de adopción de decisiones de las partes interesadas, la mayoría de los productos de los SISA no se aprovechan al máximo, en particular en lo relativo a la labor de desarrollo.

Sostenibilidad El equipo de evaluación no ha encontrado ningún SISA nacional que siga funcionando plenamente después de que se acabe la financiación externa. Ha llegado a la conclusión de que, cuando dichos sistemas están concebidos para atender a un tiempo las necesidades nacionales y las de los donantes, con frecuencia no representan una prioridad en materia de financiación para los gobiernos nacionales de países de bajos ingresos. Así, pues, la sostenibilidad de dichos sistemas no debe considerarse como un factor vinculado exclusivamente con el sentido de apropiación nacional y el nivel de financiación del país. De hecho, tanto los donantes como los organismos de las Naciones Unidas y las ONG internacionales tienen interés en que estos sistemas nacionales sigan funcionando bien.

Complementariedad y cooperación. En la evaluación se llega a la conclusión de que la colaboración entre la FAO y el PMA es más estrecha de lo esperado en algunas cuestiones relacionadas con los SISA, lo que contradice la impresión habitual de que estos dos organismos tienen tendencia a competir en lugar de cooperar. No obstante, es posible fortalecer en gran medida su complementariedad y colaboración en materia de apoyo a los SISA.

En la evaluación se ratifican las conclusiones formuladas en el reciente documento de política preparado conjuntamente por la FAO, el PMA y el FIDA que se titula "Orientaciones para la colaboración entre los organismos con sede en Roma" sobre la importancia de la cooperación encaminada a producir información sobre seguridad alimentaria y las ventajas comparativas de los asociados.

Las recomendaciones de la evaluación van dirigidas a la dirección superior de la FAO y del PMA y a sus órganos rectores. La aplicación de algunas de estas recomendaciones tendrá consecuencias de carácter financiero, por lo cual los dos organismos tendrán que establecer en consecuencia un orden de prioridades. Resumen informativo de evaluación n.º 19:

Recomendaciones

- La FAO y el PMA deben formular, cada cual por su parte, estrategias propias para orientar sus diversas actividades en materia de SISA en los niveles nacional, regional y mundial, sobre la base de objetivos generales determinados conjuntamente y que incluyan medios y planes para su ejecución. En estas estrategias debe establecerse una clara distinción entre el apoyo a los SISA —como, por ejemplo, la creación de modelos, métodos e instrumentos, desarrollo de la capacidad y asesoramiento técnico— y la aplicación directa de dichos sistemas. Los órganos rectores de los dos organismos deben encargarse de velar por que se preparen y se apliquen estrategias y planes operativos institucionales bien coordinados.
- La FAO y el PMA deben formular una *estrategia conjunta* en materia de SISA basada en sus ventajas comparativas comprobadas. De esta forma se complementarían las estrategias en materia de SISA de los dos organismos y deberían incluirse planes operacionales para prestar apoyo complementario y conjunto a los SISA. El seguimiento del proceso de formulación de dicha estrategia común debe correr a cargo de los órganos rectores de los dos organismos, cuyo papel decisivo como partes interesadas debe reconocerse. La estrategia conjunta FAO/PMA en esta esfera debe comprender los elementos siguientes: actividades de sensibilización y promoción; una estrategia de movilización de inversiones para la realización de diagnósticos conjuntos de la seguridad alimentaria con miras a fortalecer las capacidades de los SISA nacionales y mundiales; y orientaciones para la integración de la labor realizada por la FAO y el PMA en materia de información sobre seguridad alimentaria y de este tipo de actividad en general en los marcos de coordinación y armonización.
- La FAO y el PMA deben mantener y fortalecer conjuntamente el papel de *primer plano* que desempeñan en materia de SISA. Ambos organismos deben invertir conjuntamente en mantener y fortalecer —y, en el caso de la FAO, retomar en gran medida— su liderazgo en materia de creación y aplicación de SISA, sobre la base del análisis de sus ventajas comparativas y de las decisiones de política adoptadas durante la formulación de las estrategias relativas a dichos sistemas. Entre otras prioridades, la FAO y el PMA deben organizar conjuntamente un grupo oficioso de múltiples partes interesadas que se centre en promover la creación de SISA. Ello debería realizarse de acuerdo con el SICIIV original, pero bajo la dirección conjunta de la FAO y el PMA, con una nueva estructura y un nuevo nombre.
- La FAO y el PMA deben promover SISA que *respondan a las necesidades detectadas*, velando por que los SISA cuenten en todos los niveles con las capacidades técnicas necesarias para facilitar los tipos de información y análisis que precisan los encargados de la adopción de decisiones para afrontar las amenazas actuales y futuras a la seguridad alimentaria. Para ello, la FAO y el PMA deberían: realizar análisis estratégicos periódicos (preferentemente conjuntos) de las necesidades de los futuros, actuales y potenciales responsables de adoptar decisiones en materia de información para la seguridad alimentaria, prestando una atención especial a potenciales amenazas futuras a la seguridad alimentaria; abogar conjuntamente por la concertación de un acuerdo sobre un conjunto básico de indicadores para medir de forma integrada la seguridad alimentaria, que incluye la nutrición.
- El apoyo a los SISA debe fomentar, a escala nacional, la creación de *asociaciones* duraderas entre todas las partes interesadas en dichos sistemas. Al procurar lograr la “sostenibilidad” de los SISA nacionales, la FAO y el PMA deben, cada cual por su parte, presionar a los asociados en la financiación para que revisen la habitual definición de sostenibilidad, que supone la continuidad de los beneficios en el marco de una gestión y una financiación exclusivamente nacionales. En el caso de los SISA, los donantes y los otros asociados no prestan únicamente apoyo sino que utilizan la información generada, con lo cual la definición de “sostenibilidad” debería reformularse para indicar la “continuidad de los beneficios en el marco de una financiación y una asociación a largo plazo entre todas las partes interesadas.”
- La FAO y el PMA deben fortalecer la aplicación de estrategias de comunicación en la esfera de los SISA basadas en una comprensión auténtica de los procesos de adopción de decisiones en materia de seguridad alimentaria. Ambos organismos deben velar, cada cual por su parte, para que todas sus actividades en materia de información para la seguridad alimentaria se mantengan centradas en fundamentar la adopción de decisiones. Además, deben preverse mecanismos de retroinformación sistemática.
- La FAO y el PMA deben cooperar para formular una estrategia conjunta de comunicación y promoción en la esfera de los SISA. La labor de promoción debe procurar promover la toma de conciencia sobre la utilidad de sistemas complementarios de información para la seguridad alimentaria que ofrezcan una información exhaustiva sobre dicha seguridad, que comprenda, entre otros, aspectos relativos al género, la nutrición y las zonas urbanas. Deben adoptarse medidas especiales para promocionar la utilidad de los sistemas de información para fines de desarrollo (además de los usos para actividades humanitarias).

Respuesta de la Administración a la evaluación

La FAO y el PMA elaboraron una respuesta conjunta de la Administración a la evaluación, que se presentó ante los órganos rectores de ambos organismos. Se aceptaron todas las recomendaciones y se propuso un plan de ejecución detallado. Ambos organismos reconocieron la importancia del carácter interinstitucional no sólo de la evaluación sino también de las recomendaciones, lo que ejerce una mayor presión sobre los organismos para que colaboren estrechamente en el ámbito de los SISA en el futuro.

El Comité elogió la calidad del informe de evaluación, observando que era la primera evaluación realizada conjuntamente por la FAO y el PMA. El Comité valoró favorablemente el número reducido de recomendaciones presentadas en el informe, todas ellas orientadas y útiles para el trabajo futuro. Se acogió con agrado la respuesta de la Administración y se convino en el planteamiento general sugerido en la respuesta. El Comité tomó nota de la importancia de la información sobre seguridad alimentaria para la reforma del CFS e instó a que se produzca una estrecha colaboración con el CFS en la aplicación de las recomendaciones de la evaluación.

Se aprobó el principio de un trabajo conjunto continuo entre la FAO y el PMA en relación con la información sobre seguridad alimentaria y se subrayó la importancia de los sistemas adecuados de evaluación de la seguridad alimentaria no sólo en situaciones de emergencia, sino también en contextos de desarrollo.

La sostenibilidad es una cuestión importante. El Comité hizo hincapié en que la propiedad de los sistemas debería desarrollarse con la participación de todas las partes interesadas pertinentes, especialmente de los Estados Miembros; que era deseable la financiación a largo plazo, con las consiguientes actividades de promoción con los donantes, y que era necesario elaborar estrategias de retirada claras durante la preparación de las intervenciones.

Asimismo se subrayó la importancia de una comunicación eficaz en el desarrollo de los sistemas de información sobre seguridad alimentaria. Por último, el Comité señaló que no se había prestado la suficiente atención a las cuestiones de género, nutrición y seguridad alimentaria urbana en la mayoría de los sistemas de información sobre seguridad alimentaria y afirmó que estas consideraciones deberían recibir mayor atención en el trabajo futuro.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 20

Evaluación de la función y el trabajo de la FAO en relación con el agua

Evaluación de la función y el trabajo de la FAO en relación con el agua.

Durante la última década, los órganos rectores de la FAO han debatido a menudo cuestiones relacionadas con el agua en la agricultura, dada su importancia capital. El Comité del Programa, en su 100.º período de sesiones, aprobó una evaluación de “las actividades de la FAO relacionadas con el agua, ya que había constituido un importante tema de debate en el Comité del Consejo encargado de la EEI”.

La labor de la FAO relacionada con el agua se basa en la Unidad de Fomento y Gestión de las Aguas (la NRLW), que forma parte de la División de Tierras y Aguas (NRL) en el Departamento de Recursos Naturales de la Organización. Además, el “agua” es un aspecto importante de la labor de varias otras unidades de la FAO. La evaluación analizó las actividades de la FAO relativas al agua que se llevaron a cabo desde 2004 hasta 2009.

Resultados y conclusiones

El análisis confirmó que el agua es un aspecto significativo de muchas de las actividades de la FAO, incluyendo las relacionadas con la mejora de la seguridad alimentaria a nivel local y mundial; las actividades relativas al sector forestal y la pesca; el establecimiento de normas y estándares internacionales para la inocuidad del agua; la planificación y el diseño de inversiones; y las operaciones de emergencia cuya prioridad es la restauración de los servicios hídricos. Incluso cuando no hay conexión directa aparente con el agua, por ejemplo, al mejorar la cadena de actividades desde el terreno del agricultor hasta los productos de consumo comercializados, hay implicaciones importantes para el beneficio productivo del uso del agua en la agricultura para la sociedad.

A nivel mundial, la FAO ha desempeñado un papel importante en el debate sobre “la escasez de agua” en el marco de los temas relativos al cambio climático y el aumento de las necesidades mundiales de alimentos. La FAO tiene una gran visibilidad en las conferencias internacionales y los foros regionales y nacionales relacionados con el agua, y la Organización goza de un sólido reconocimiento y aprecio por parte de las organizaciones internacionales homólogas. Su colaboración en las principales publicaciones mundiales, así como en el trabajo a nivel de país es apreciada y de buena calidad técnica. La presidencia de la ONU-Agua ha contribuido sin duda a la credibilidad y la visibilidad de la FAO entre las organizaciones homólogas.

Resultados y conclusiones

La asistencia prestada por la FAO a los planificadores y administradores a nivel nacional, y su apoyo en los aspectos legales, entre otras en cuestiones transfronterizas internacionales, ha sido fundamental y debería continuar. De forma idéntica, su labor normativa y operacional de modernización y gestión de los sistemas de riego, la productividad del agua, la ordenación de recursos hídricos, desde las aguas subterráneas hasta la captación de aguas pluviales y la ordenación de aguas y tierras, fue muy pertinente y eficaz en buena medida. Se lograron resultados positivos, sobre todo en el plano normativo, en las áreas de la calidad del agua, la interfaz entre la ordenación del agua dulce y la acuicultura, la ordenación de cuencas hidrográficas y, si se dispone de recursos y se establecen asociaciones apropiadas, y existen posibilidades de conseguir buenos resultados en los trabajos relativos a la interacción entre la agricultura y los humedales así como a la contaminación del agua derivada de la agricultura.

La FAO se ha forjado un nombre como proveedor de información y conocimientos y existe una gran demanda para que preste su apoyo al refuerzo de la capacidad. La calidad de muchas de sus publicaciones es buena. AQUASTAT, la única base de datos existente sobre recursos hídricos, es ampliamente conocida y utilizada. Sin embargo, la escasa incorporación de la experiencia de campo en nuevos productos, la falta de planificación estratégica para la elaboración de productos normativos, y la falta de atención prestada a las dificultades de los Estados Miembros para

acceder a los productos de la FAO contribuyen a reducir la importancia de la función que la Organización desempeña con sus productos y conocimientos.

La evaluación constató que la FAO es la única institución con un mandato explícito para trabajar a nivel mundial y nacional en la interfaz entre alimentación, agricultura y agua. La Organización debería aprovechar el conjunto de conocimientos institucionales y su trabajo sobre el terreno para obtener una serie de mensajes y enfoques que constituyan un “enfoque de la FAO” en cuestiones relativas al agua que figuren dentro de su mandato. Esto implicaría la adopción de un enfoque coherente para determinar las limitaciones y prioridades en el sector del agua, aprovechando las contribuciones de la FAO a las conferencias mundiales relativas al agua, sus conocimientos analíticos y basados en la información que posee en la Sede, y su amplia gama de operaciones de campo.

Con esta diversidad de partes interesadas y actividades dentro de la Organización, la necesidad de coordinación es evidente. Aunque implique un costo en términos de tiempo y recursos, esta coordinación debería aportar un gran valor añadido. La reforma de la FAO en curso ofrece oportunidades de mejora, pero tal vez ello no sea suficiente de por sí. La evaluación consideró que era necesario un cambio importante de atención y enfoque, y establecer un mecanismo de apoyo formal —una Plataforma del agua de la FAO— que sustente la promoción de la visión estratégica de la FAO para el agua y una mayor eficacia operativa.

Recomendaciones

- La Evaluación propuso la creación de una *Plataforma del agua de la FAO* a modo de mecanismo oficial de coordinación interna y proporcionó orientación sobre la puesta en marcha y el funcionamiento de esta plataforma. Se recomendó la adopción de una declaración de objetivos renovada, que sirviese como piedra angular de la Plataforma del agua. Asimismo, bajo la dirección del Subdirector General del Departamento de Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente, debía elaborarse una estrategia en materia de aguas que definiese la Plataforma del agua y describiese los objetivos de la FAO en este sector.
- Un tema dominante de esta evaluación ha sido la insuficiencia de los *recursos* para satisfacer la demanda; se recomendó un aumento sustancial de los recursos humanos de la Organización. Se destacaron áreas de trabajo, iniciativas y proyectos que exigen una atención adicional. Las alianzas pueden ayudar, y deberían fomentarse, pero para mejorar los efectos de la labor de la FAO a nivel local, regional y mundial en la seguridad alimentaria también se consideró que era fundamental maximizar la complementariedad entre las unidades y los diferentes niveles de la Organización que trabajan en el sector del agua.
- En el área de los *productos normativos*, la Evaluación formuló una serie de recomendaciones. Debería elaborarse una estrategia para la distribución y difusión de publicaciones y productos normativos a fin de facilitar el conocimiento y el acceso. Asimismo, la División de Tierras y Aguas debería preparar una estrategia cuatrienal de publicaciones, destinada a reducir su número y a hacer frente a las deficiencias prioritarias. Se destacaron los ámbitos en los que era más necesaria la orientación (la elaboración de políticas, la recogida de agua de lluvia, etc.) así como los temas en los que era recomendable la colaboración de forma interna y externa con otras partes interesadas.
- El área de elaboración de *políticas y estrategias* en el sector del agua exige una atención especial para satisfacer la demanda creciente de los Estados Miembros. La Organización debería abogar por acuerdos institucionales que permitan la intervención de todos los ministerios pertinentes a nivel nacional. Se debería prestar especial atención a la capacidad de riego de los pequeños agricultores y sus necesidades de apoyo específico en el ámbito técnico, jurídico y de la extensión.
- En el sector del agua, la Evaluación recomendó que se utilizase la modalidad del *PCT* en el sector del agua en apoyo de los procesos nacionales de formulación de políticas y estrategias así como de refuerzo de la capacidad.
- Asimismo, la Evaluación formuló una serie de recomendaciones a la FAO con respecto a los *procedimientos* que van más allá del sector del agua. Así, se recomendó que: el mecanismo de evaluación de proyectos y programas garantizase el fortalecimiento de los diseños del proyecto de modo que se incorporasen las perspectivas de género e inclusión social; el mecanismo del grupo de acción de proyectos se aplicase sistemáticamente y durante el ciclo completo de todos los proyectos, en particular cuando los proyectos fuesen multidisciplinarios; se revisaran los mecanismos y tarifas comerciales internos, para crear incentivos para la colaboración; y se desarrollasen procedimientos para la ejecución nacional de proyectos y herramientas eficientes y eficaces para la supervisión y el seguimiento de proyectos, después de la ejecución financiera.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración aceptó, en su totalidad o en parte, 34 recomendaciones y rechazó una porque ya se estaba aplicando. En general, la Administración destacó la profundidad y el alcance de la labor de la FAO en relación con la seguridad alimentaria y la gestión del agua para usos agrícolas en todos los departamentos, lo que confirma la importancia del agua para la alimentación y la agricultura. Asimismo, reconoció el papel único que desempeña la FAO en la gestión de agua para usos agrícolas, tanto en el sistema de las Naciones Unidas como entre otras organizaciones internacionales. Se consideró que Plataforma del agua era un mecanismo importante de coordinación destinado a fomentar una mayor eficacia en las actividades para responder a las necesidades de los Estados Miembros, una visión institucional del agua y una coherencia y cohesión globales en la forma en que la FAO trabaja en el ámbito del agua entre los departamentos y entre la Sede y las oficinas descentralizadas.

El Comité acogió con agrado el informe y reconoció que el tema era complejo, aunque observó que en el futuro las evaluaciones deberían equilibrar la cobertura regional y establecer prioridades de forma más clara en las recomendaciones.

Se aprobó el establecimiento de la Plataforma del agua y se afirmó que su creación se iniciaría inmediatamente, con la participación tanto la Sede como las oficinas descentralizadas. Una tarea fundamental de la Plataforma del agua es la elaboración de una estrategia del agua para la FAO; se consideró que era urgente desarrollar la estrategia para permitir la evaluación de las necesidades de recursos en la elaboración del PTP 2012-13. Asimismo, en las tareas de la Plataforma, deben mejorar los vínculos entre los proyectos de campo y los aspectos normativos en la labor que lleva a cabo la FAO en relación con el agua y debería asegurarse el apoyo adecuado al respecto. Con ello debería reforzarse la cooperación con asociados externos y las actividades de cooperación técnica deberían constituir una parte integrante del trabajo de la Plataforma. El Comité expresó su deseo de examinar el trabajo de la FAO en relación con el agua una vez establecida la Plataforma del agua.

Cuestiones como por ejemplo el medio ambiente y la igualdad de género exigen una mayor atención y, debido a sus posibles consecuencias en la seguridad alimentaria, debería hacerse hincapié en los problemas de aguas transfronterizas. En el sector del agua, los PCT deberían concentrarse en el desarrollo de políticas o la creación de capacidad.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 21

Evaluación estratégica de la Programación de la FAO por países

Programación de la FAO por países

La reciente Programación de la FAO por países se inició oficialmente en 2006, cuando se publicaron las Directrices para los Marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP). Con arreglo a la reforma actual, la FAO ha elaborado un modelo de gestión basada en los resultados para el organismo y preparado el nuevo Marco estratégico 2010-20 y los documentos asociados (el Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto). En el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA) para la aplicación de la Evaluación externa independiente (EEI) se estipula que el MNPMP constituye uno de los principales instrumentos en la elaboración del Marco estratégico. En este nuevo contexto, era necesario volver a examinar los objetivos de la Programación de la FAO por países en general, y del mecanismo del MNPMP como su instrumento fundamental.

El objetivo de la presente evaluación es extraer enseñanzas de los resultados muy dispares de los primeros MNPMP, combinarlos con un estudio detallado de las implicaciones de las reformas -en particular en materia de descentralización- y del nuevo sistema de planificación y programación, así como realizar recomendaciones para la elaboración y aplicación futuras de una programación de la FAO por países efectiva.

Resultados y conclusiones

Esta evaluación se ha realizado en un momento en que la FAO experimentaba profundos cambios institucionales que afectan directamente a la necesidad y las características deseadas de la Programación por países, y a las responsabilidades y funciones que distintas unidades de la Organización deberán asumir. Se trataba, pues, de una evaluación de cara al futuro, centrada principalmente en la forma en que deberán emprenderse las actividades de la Programación por países en el nuevo entorno de la FAO "posterior a la reforma", caracterizado por una descentralización mucho más sólida y un nuevo sistema de planificación, programación y rendición de cuentas para toda la Organización.

El personal de la FAO y los funcionarios gubernamentales creen que el MNPMP es un instrumento necesario y útil para aumentar la eficacia del programa de campo de la FAO. Es, además, un elemento central del nuevo sistema de planificación, programación y rendición de cuentas de la FAO junto con otros elementos de la Programación por países.

La calidad y los efectos de los MNPMP que se elaboraron fueron muy variables y en muchos casos no se ajustaron a los niveles deseables. La necesidad de corregir esta deficiencia es especialmente importante ya que la Programación por países forma parte del nuevo sistema de programación, por lo que se espera poder documentar las futuras ediciones del Plan a plazo medio y del Marco estratégico de la FAO, incorporando

Resultados y conclusiones

en ellos las áreas de trabajo prioritarias que los países han acordado con la FAO a nivel nacional.

Además, la Programación de la FAO por países deberá ser reforzada y adaptada teniendo en cuenta la rápida evolución del proceso de reforma de las Naciones Unidas y los cambios que derivan de las Declaraciones de París y de Accra sobre la eficacia de la ayuda. En consecuencia, la flexibilidad y la capacidad de adaptación deberán considerarse atributos importantes del sistema de programación.

Las actuales capacidades institucionales de la FAO para aplicar un sistema de planificación y programación estructurado no son sólidas. Mientras se refuerzan estas capacidades, las demandas del nuevo sistema de programación sobre la institución en su conjunto deberán mantenerse a un nivel razonable. Sobrecargando las actuales capacidades institucionales se pondrá en peligro la aplicación satisfactoria del nuevo sistema. Esta aplicación requerirá importantes cambios organizativos, entre ellos una nueva definición de las responsabilidades y un aumento considerable de las capacidades de varias unidades de la Organización que están directamente relacionadas con las actividades de programación por países, así como nuevas oportunidades de movilización de recursos.

Hasta ahora la Programación por países se ha asociado casi exclusivamente con la elaboración de los MNPMP. En el contexto del nuevo sistema de programación de la FAO para toda la Organización, la Programación por países debe reconocerse como un proceso pluridimensional con tres componentes principales: a) la elaboración de las prioridades nacionales por los gobiernos, b) el marco nacional de programación formulado conjuntamente por la FAO y el gobierno (el actual MNPMP) y c) el plan nacional de trabajo de la FAO que, a partir de 2012, incluirá los resultados de las unidades en los países así como los proyectos y actividades que contribuyen a dichos resultados de las unidades.

El sistema de programación y rendición de cuentas de la FAO para toda la Organización se encuentra en las fases finales de elaboración y aplicación. La programación por países es un componente importante de este sistema general y debe integrarse plenamente en él. En las directrices que se están elaborando casi simultáneamente para abarcar diferentes partes de la programación por países debe reconocerse plenamente esta nueva situación. Deberán ajustarse también otros procesos institucionales para que la Programación por países pueda constituir un componente sustantivo del proceso por el que se

determinan los objetivos estratégicos y el Plan a plazo medio de la FAO.

La Administración y los órganos rectores de la FAO apoyan la plena participación en los procesos de coordinación de las Naciones Unidas y del MANUD. La programación de la FAO por países debe adaptarse a la naturaleza evolutiva de los procesos de programación de las Naciones Unidas y optimizar su participación y cooperación en el ámbito de la familia de organizaciones de las Naciones Unidas. No obstante, dada la importancia de la Programación por países en el marco del sistema general de programación y rendición de cuentas de la FAO para toda la Organización, debería mantenerse como un proceso institucional autónomo de la FAO.

El equipo de evaluación analizó atentamente las diferentes opiniones existentes en relación con la naturaleza y el contenido de la Programación de la FAO por países. Si bien se necesita flexibilidad para adaptarse a las circunstancias particulares de cada país, hay principios generales que deberían orientar los procesos y el contenido de los dos documentos principales que deben prepararse en el proceso: el Marco de programación de la FAO por países (el MNPMP) y el Plan de trabajo por países. Además, los procesos por los que se elabora y acuerda el MNPMP con el gobierno deberían seguir un ciclo bien planificado y deberían ser flexibles pero abiertos a todas las posibilidades. Ello quiere decir también que la programación de actividades de emergencia debe constituir parte integrante de la Programación por países.

La Programación por países constituye una parte central del nuevo sistema de programación de la FAO para toda la Organización. En el nuevo contexto, deberán definirse nuevas y diferentes responsabilidades institucionales. Además, para atender los nuevos requisitos con relación a los plazos, la calidad y la normalización se requerirán recursos humanos y financieros adicionales y más flexibles, para la formulación y la aplicación de los Programas por países.

La programación por países es un instrumento importante para la movilización de recursos a nivel nacional sobre todo como mecanismo de organización para el diálogo y la creación de asociaciones con instituciones gubernamentales. Además, puede constituir un elemento importante para la elaboración de estrategias regionales y de la Organización para la movilización de recursos. A las oficinas regionales (OR) debería asignárseles una función importante en este proceso.

Recomendaciones

- El trabajo que se está realizando actualmente para determinar las nuevas directrices relativas a los diferentes componentes de las actividades de programación por países debería tener como resultado un único documento de “*Directrices para la programación por países*”. Deberían ser ratificadas por un órgano rector de la FAO a fin de conferir la fuerza necesaria a la OR y las oficinas en los distintos países con objeto de organizar y llevar a cabo todo el proceso de programación, desde la estrategia al plan de trabajo. Para que la Programación por países pueda contribuir eficazmente a la labor de establecimiento de prioridades para toda la Organización, los órganos rectores de la FAO, conjuntamente con la Administración, deberían asegurar que el calendario del ciclo de conferencias regionales es el adecuado, de modo que las decisiones adoptadas a nivel regional (que incluyen los intereses nacionales) puedan servir como aportaciones para el proceso de adopción de decisiones en la Conferencia mundial.
 - La FAO debería hacer todo lo posible para integrarse plenamente en el proceso de *programación de las Naciones Unidas por países*. Sin embargo, habida cuenta de que el componente del MNPMP de la Programación por países satisface varios de los objetivos fundamentales de la FAO más allá del ámbito de las actividades a nivel nacional, la FAO debería conservar y reforzar sus propios procedimientos independientes de programación por países, manteniéndolos armonizados con los procesos de programación de las Naciones Unidas por países y sensibles a estos. El ciclo de preparación de los MNPMP debería armonizarse con el ciclo de planificación del país anfitrión, y por tanto también con el nuevo ciclo del MANUD.
 - Todos los proyectos y actividades de asistencia técnica que se incluyan en el *Plan de trabajo por países* deben armonizarse con las áreas prioritarias seleccionadas en el MNPMP. En el Plan de trabajo por países podrá incluirse una “ventana” para dar cabida a: a) prioridades emergentes en esferas en que la FAO desempeña una importante función de promoción, b) actividades que contribuyan a los productos institucionales que forman parte del PPM (p. ej. las estadísticas), y c) las actividades previstas para la ejecución del mandato mundial de la FAO (p. ej. la vigilancia de tratados y convenciones).
- Todas las actividades comprendidas en el Plan de trabajo para un país deberán ser examinadas y aprobadas por el FAOR, y la aplicación deberá realizarse bajo su responsabilidad de coordinación.
- El MNPMP deberá incluir los resultados esperados con el mayor grado de detalle posible y no incluir productos. En el futuro, deberán incluirse cifras indicativas de los recursos necesarios para lograr los resultados esperados, así como las consignaciones presupuestarias específicas que la FAO y el país anfitrión están dispuestos a realizar *ex ante* para la ejecución de las actividades en las esferas prioritarias seleccionadas para los dos años siguientes. En 2012-13 habrá que realizar un reducido número de casos experimentales para fines de aprendizaje y ensayo.
 - Las OR u oficinas subregionales (OSR) deberían asumir la responsabilidad principal de la organización del apoyo, la supervisión y la garantía de la calidad de las actividades de programación por países. Por ello, los recursos humanos y financieros de las OR deberán ser suficientes para permitir que las OR(o sus OSR) desempeñen adecuadamente estas responsabilidades.
 - En el nuevo contexto institucional de programación para toda la Organización, la evaluación determinó que no parecía necesario el sistema de normas especiales utilizado en el *Programa de Cooperación Técnica (PCT)*. Más bien, los fondos actuales del PCT y cualesquiera otros fondos del Programa ordinario (PO) disponibles para las actividades realizadas en los países deberían administrarse con arreglo a las normas y procedimientos establecidos en el sistema de programación para toda la Organización.
 - La FAO debería elaborar una *estrategia de movilización de recursos para toda la Organización*. El principal objetivo de esta estrategia debería ser la obtención de fondos para la ejecución de los programas que se centran en la “labor normativa dirigida por los países”, es decir, la labor normativa que responda a las prioridades que derivan de la Programación por países. Las OR deberían elaborar una estrategia dinámica de movilización de recursos para las actividades regionales, pero la elaboración de los MNPMP no debería estar excesivamente influenciada por posibles intereses y prioridades de los donantes en cada país.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración aceptó plenamente 16 de las 20 recomendaciones, aceptó en parte dos, rechazó una y sugirió aplazar otra. En particular, la Administración estuvo de acuerdo con el carácter integrado del proceso de programación por países con sus tres componentes propuestos.

La Administración tomó nota de que las modificaciones del calendario de las conferencias regionales (recomendación 5) se remiten a los Miembros. Se sugirió que se aplazara la medida sobre la recomendación 5, en espera de que se realizara la evaluación del funcionamiento relativo a las reformas de la gobernanza en los próximos dos bienios. La Administración no aceptó la recomendación relativa a la eliminación de las normas del PCT y la asignación de dichos recursos por medio de la Programación por países, ya que consideró que la prestación de apoyo del PO al MNPMP se aborda con arreglo a los actuales criterios del PCT.

El Comité del Programa valoró positivamente la evaluación y pidió que en el período de sesiones de octubre de 2011 se presentara un documento sobre *Directrices para la programación por países* que debería centrarse en las políticas y principios relacionados con la programación por países, y recomendó que al preparar las *Directrices para la programación por países* se considerasen atentamente los vínculos con el proyecto del Plan inmediato de acción (PIA) sobre la descentralización y, en especial, el papel y el funcionamiento de las oficinas regionales, subregionales y en los países. Pidió que se aclarase cómo se reflejaría la dotación financiera en el marco de programación por países y que se determinasen los siguientes pasos en relación con la integración de las actividades de emergencia en dicho marco. Asimismo, recomendó que los órganos rectores competentes mantuvieran en examen el calendario de las conferencias regionales y volvieran a estudiar la cuestión en el futuro, cuando se hubiera adquirido una cierta experiencia con el nuevo calendario de reuniones de los órganos rectores. Por último, el Comité recomendó un enfoque gradual para la integración del PCT en el marco general de programación por países y que se aprovechara esta oportunidad para que las conferencias regionales examinaran esta cuestión y formularan recomendaciones en 2012.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 22

Evaluación de las actividades de la FAO relacionadas con el desarrollo de la capacidad en África

Actividades de la FAO relacionadas con el desarrollo de la capacidad en África

En la Declaración de París y el Programa de acción de Accra se reconoció que la limitada capacidad era uno de los principales obstáculos para el desarrollo en África y se destacó la necesidad de que la asistencia para el desarrollo se coordinara mejor y fuera dirigida por los africanos. Ello hace preciso modificar el planteamiento del desarrollo y pone de relieve especialmente la importancia del desarrollo de la capacidad (DC).

En su período de sesiones de octubre de 2008, el Comité del Programa de la FAO seleccionó la labor de la FAO en relación con el DC en África como una de las esferas que sería prioritario evaluar. La evaluación, que se llevó a cabo entre junio y diciembre de 2009, utilizó diversas herramientas para recopilar datos. Como parte de dicha evaluación se realizó un análisis en profundidad del trabajo de la FAO en materia de DC por medio de seis estudios de casos relativos a otros tantos países: Burkina Faso, Ghana, Kenya, Malawi, Tanzania y Uganda. Asimismo se elaboró un inventario de las actividades de DC en los países, que abarcó los 48 países del África Subsahariana.

Resultados y conclusiones

El DC forma parte del mandato básico de la FAO, tal como se señala explícitamente en el Marco estratégico para 2010-19. De conformidad con el mandato de la Organización, el DC de la FAO se centra en la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza rural y la ordenación sostenible de los recursos naturales. La FAO ha participado activamente en el DC en el marco de distintos departamentos y divisiones. No obstante, la interpretación del DC y el reconocimiento de su función varían dentro de la Organización, y muchos equiparan el DC a las actividades puntuales de capacitación individual. El DC es un proceso y exige mejorar el rendimiento de las personas y las organizaciones. Para ser eficaz, debe ocuparse también de que exista un entorno favorable (políticas, normas, valores y legislación) a fin de velar por la existencia de incentivos para mejorar la capacidad con miras a hacer frente a estas cuestiones y adaptarse a circunstancias cambiantes.

Los resultados de la FAO en materia de DC en África han sido mixtos. La mayoría de las intervenciones son pertinentes y muchas de ellas han sido eficaces, pero pocas han resultado sostenibles. La evaluación puso de manifiesto diversos éxitos, principalmente en los casos en los que la FAO había realizado con continuidad a lo largo del tiempo actividades relativas a las tres dimensiones del DC, especialmente respecto de la protección fitosanitaria, las estadísticas y, crecientemente, las enfermedades

Resultados y conclusiones

transfronterizas de los animales. Esta actividad continua durante períodos prolongados y en relación con todas las dimensiones permite establecer una masa crítica de aptitudes, una memoria institucional y las políticas, normas, valores y estructuras necesarios para respaldar el trabajo en esas esferas. La FAO ha logrado también un éxito ampliamente reconocido en la integración del DC en proyectos piloto de ensayo de nuevas tecnologías usando enfoques de DC eficaces, tales como las escuelas de campo para agricultores (ECA). Se han encontrado asimismo algunos buenos ejemplos de asistencia en materia de políticas que ha reforzado de manera eficaz y sostenible la capacidad de análisis y aplicación de políticas en Burkina Faso, Mozambique y Zanzíbar, entre otros lugares.

Varios factores han contribuido a dicha eficacia: evaluación de las necesidades y el contexto y una planificación adecuada de la participación; una consideración apropiada del entorno favorable, incluidos los vínculos y los desafíos institucionales; planificación e intervención a largo plazo junto con un seguimiento apropiado; el uso de consultores nacionales con un sólido respaldo de la FAO; y la participación a lo largo del tiempo mediante proyectos sucesivos.

No obstante, pese a que muchas de las intervenciones fueron eficaces y pertinentes, la evaluación demostró que las actividades de la FAO relativas al DC son, en su mayor parte, insostenibles. Se presta muy poca atención a la sostenibilidad y demasiada a los resultados y las realizaciones inmediatos. Esta situación resulta evidente en los calendarios y las modalidades de los proyectos, en la falta de comprensión por el personal de la FAO de la importancia del proceso de DC, en la poca importancia que se presta a la institucionalización de las actividades para el DC y al fomento de la voluntad política de mantenerlas y, por último, en la limitada motivación y oportunidad para la realización de actividades complementarias y para el seguimiento y evaluación por parte del personal de la FAO.

Las actividades de la FAO relativas al DC abarcan prácticamente toda la labor que la Organización lleva a cabo. La FAO es considerada una importante fuente de conocimiento y alrededor de la mitad de los proyectos de campo (incluidos los que se enmarcan en el Programa de emergencia) ejecutados por la Organización durante el período comprendido entre 2000 y 2008 incluían un componente significativo de DC.

La labor de la FAO se ha centrado en gran medida en las personas, y principalmente en la transferencia de aptitudes técnicas. Algunos proyectos se han ocupado de manera

más específica de la capacidad de las organizaciones o del entorno favorable. Cada vez más, se espera que la FAO ayude a los países a establecer el programa de agricultura, pesca y actividad forestal así como a actuar como enlace con los donantes. La Organización ha prestado considerable asistencia a los gobiernos con objeto de elaborar políticas alimentarias y de armonizar las reglamentaciones y políticas relativas a la protección fitosanitaria, la inocuidad de los alimentos, las enfermedades transfronterizas de los animales, la pesca y la actividad forestal con las normas y convenciones internacionales. Las intervenciones de la FAO abarcaron las tres dimensiones del DC tan solo en unos pocos casos concretos, en los que la FAO llevó a cabo actividades constantes y continuas durante un período prolongado.

La evaluación mostró que las oficinas regionales y subregionales necesitan que se refuerce su propia capacidad y requieren más recursos y un mejor acceso a los conocimientos especializados de la Sede, a fin de promover el DC en África. En el ámbito nacional, la FAO carece de la capacidad necesaria para asumir la función que le corresponde en los numerosos comités establecidos a fin de determinar las prioridades, coordinar las actividades de los donantes y facilitar la interacción entre gobiernos y donantes y con otras partes interesadas. La evaluación considera que la FAO perderá tanto pertinencia como oportunidades a menos que consiga reforzar de modo significativo la capacidad efectiva en África.

De acuerdo con el espíritu del Programa de acción de Accra y con objeto de ayudar a afrontar las limitaciones de la capacidad para ejecutar proyectos y hacer frente a las nuevas necesidades que plantean los sistemas descentralizados, la FAO debería reforzar la capacidad endógena, y debería alentársela a establecer asociaciones más eficaces. El establecimiento de prioridades en materia de DC en el ámbito de un marco estratégico, como los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP), debería tener en cuenta el contexto del país, la ventaja comparativa de la propia FAO con vistas a hacer frente a las necesidades nacionales y las posibilidades de asociación con organismos locales, regionales e internacionales, incluidas universidades e institutos de investigación. La evaluación concluye que se requiere un cambio fundamental del enfoque de DC aplicado por la FAO con objeto de hacer mayor hincapié en el proceso, el establecimiento de asociaciones y el entorno favorable, y ofrece algunas recomendaciones en apoyo de este cambio.

Recomendaciones

- Se recomendó que el *Grupo interdepartamental de trabajo sobre creación de capacidad* tomara medidas para fomentar un entendimiento conceptual común del DC y de la función de la FAO a ese respecto entre el personal y los socios de la Organización.
- *La Administración superior y el Grupo interdepartamental de trabajo*: La Administración superior, con la orientación del Grupo interdepartamental de trabajo, debería integrar el DC en los mandatos, los programas de trabajo y las descripciones de los puestos de todo el personal de programación pertinente. Además debería examinar y revisar cuando sea necesario los sistemas de la FAO a fin de aumentar la eficacia y sostenibilidad de las iniciativas de DC. El Grupo interdepartamental de trabajo y la Administración superior deberían preparar y aplicar directrices para los proyectos y los programas que hagan hincapié en prácticas efectivas de DC, como enfoques participativos que fomentan el control por los interesados, la sostenibilidad y las asociaciones.
- La Administración superior de la FAO debería velar por que el personal, en particular el personal de las oficinas descentralizadas y los Representantes de la FAO, preste mayor atención a las *asociaciones* en sus actividades de DC en África.
- El personal de la FAO, y en particular los Representantes de la FAO, debería dedicar mayor atención a facilitar el desarrollo de la *capacidad nacional* para el análisis y la aplicación de políticas. Se debería conceder prioridad a la mejora, la documentación y la difusión de iniciativas, métodos y productos normativos acertados en materia de DC.
- La Administración superior de la FAO debería tomar medidas inmediatas para mejorar la *distribución y adopción de los productos de la FAO* para el DC en África.
- Se recomienda que la FAO invierta más recursos en la capacidad de sus *oficinas descentralizadas* en África para participar de manera significativa en el desarrollo de las capacidades en los sectores agrícola, forestal y pesquero y para responder a las nuevas demandas de los Estados Miembros de África.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración de la FAO apreció el proceso y la metodología de evaluación y aceptó plenamente seis de las nueve recomendaciones y parcialmente las otras tres. La Administración reconoció que será necesario asignar o reorientar recursos para conseguir aplicar todas las recomendaciones y que será preciso adoptar un enfoque gradual a lo largo de los próximos años. La Administración otorgará prioridad a las actividades que puedan realizarse rápidamente y concederá más tiempo para las recomendaciones que exigen un análisis más detallado o una aplicación gradual. Las posibles consecuencias económicas se cuantificarán para que puedan considerarse en la preparación del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13.

El Comité del Programa expresó su satisfacción con respecto al Informe de evaluación y la Respuesta de la Administración. La FAO debería potenciar las actividades de DC en África, tanto en términos de eficacia como de eficiencia. Como parte de la estrategia general de desarrollo de la capacidad, la FAO debería: garantizar la sostenibilidad y el seguimiento eficaz de las actividades; asegurar que las cuestiones de género se tomen en consideración en la labor de DC; buscar activamente oportunidades para establecer asociaciones y para la cooperación Sur-Sur; y reforzar la capacidad de las organizaciones de productores. Se debería determinar cuáles son los métodos más eficaces para producir y divulgar la información técnica en África. Se debería examinar atentamente la función del DC de las oficinas descentralizadas en África como parte del proceso de descentralización. Se debería prestar especial atención a las actividades con un impacto a largo plazo encaminadas a fortalecer la capacidad de las instituciones en África, en particular la producción y difusión de información técnica. Se debería revisar la función del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en el desarrollo de la capacidad y se debería usar el PCT de manera más estratégica para el seguimiento, entre otras cosas, teniendo en cuenta que el desarrollo de la capacidad en África podría requerir apoyo y recursos extrapresupuestarios a largo plazo.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 23

Segunda evaluación en tiempo real de la labor de la FAO sobre influenza aviar altamente patógena

Labor de la FAO sobre influenza aviar altamente patógena

El programa mundial de la FAO sobre la IAAP se inició en 2004, después de la publicación de informes sobre brotes del virus H5N1 en Asia sudoriental. Tras una oleada de brotes de IAAP en muchas regiones del mundo, se ha producido una reducción progresiva del número de países afectados. Sin embargo, la enfermedad persiste tenazmente en algunas áreas de Asia y África. Desde que se llevó a cabo una primera evaluación en tiempo real en 2007, han surgido nuevos riesgos de influenza aviar (especialmente el virus H1N1). Por consiguiente, en vista de esta dinámica, fue necesario evaluar la pertinencia y eficacia de las medidas de preparación y respuesta permanentes a través de una Segunda evaluación en tiempo real (ETR2) de la labor de la FAO relativa a la IAAP, que se centró principalmente en la asistencia prestada en los países.

Metodología

La ETR2 se llevó a cabo en tres fases. Éstas comprendieron una fase preparatoria que incluyó la compilación y síntesis de información de base en los ámbitos nacional y programático, una evaluación independiente de la mayor iniciativa de la FAO relativa a la IAAP (el programa de Vigilancia participativa de la enfermedad y su respuesta ante ella, en Indonesia), y una serie de misiones a la Sede de la FAO, Estados Miembros y las oficinas regionales y subregionales. Las últimas misiones se realizaron en dos etapas, primero en África y posteriormente en Asia, e incluyeron la celebración de talleres regionales para partes interesadas al final de cada misión regional.

En el informe de iniciación, el equipo de la ETR2 elaboró un marco para la evaluación y proporcionó detalles sobre los criterios para analizar la pertinencia, eficiencia y eficacia de la contribución de la FAO a programas nacionales de preparación y respuesta. El marco, que se amplió como consecuencia de las interacciones sobre el terreno del equipo de la ETR2, se apoya en seis pilares, que se consideran fundamentales para cualquier programa de preparación y respuesta:

- a) elaboración de políticas y coordinación de programas;
- b) mecanismos de vigilancia de enfermedades;
- c) diagnóstico de enfermedades, diagnóstico diferencial y caracterización de infecciones;
- d) control y erradicación de enfermedades;
- e) síntesis, análisis, presentación y utilización de datos epidemiológicos;
- f) prevención de enfermedades.

Seguidamente, el equipo de la ETR2 evaluó los logros de los programas nacionales de la FAO en lo que respecta a los hitos incluidos en la Estrategia mundial de la FAO, y analizó las repercusiones más generales de las medidas de preparación y respuesta en la capacidad más amplia de vigilancia de las enfermedades, y en la preparación para la pandemia. Finalmente, el equipo analizó las implicaciones para las demás aspiraciones de los países estudiados relativas a la agricultura, la ganadería y la reducción de la pobreza. Resumen informativo de evaluación n.º 23:

Resultados y conclusiones

La ETR2 consideró que se ha logrado un importante avance en los mecanismos de preparación y respuesta dirigidos a la IAAP en el ámbito nacional. Este progreso se ha producido en distintos niveles, incluyendo la mejora de la planificación y elaboración de políticas, la mejora tanto de las comunicaciones como de la colaboración entre asociados nacionales e internacionales, una mayor capacidad en los servicios de campo de las autoridades veterinarias, una mayor capacidad de laboratorio y, en muchos casos, un aumento de la credibilidad de los servicios ganaderos nacionales. En la mayoría de los casos, estas mejoras han ido acompañadas también por la reducción de la cifra de brotes de IAAP en el sector avícola, y del número de infecciones en humanos.

La principal deficiencia ha sido la oportunidad perdida para añadir un mayor valor estratégico a muchos de los enfoques de preparación e intervención que la FAO ha apoyado en los distintos países. La Organización podría haber aprovechado en mayor grado su ventaja comparativa como órgano internacional que cuenta con una gran experiencia y un amplio

reconocimiento en su labor relativa a la IAAP en contextos distintos y con un conjunto muy variado de conocimientos técnicos. Además, en varios países se ha considerado que la FAO aplica un enfoque monodisciplinario bastante limitado de la respuesta a la IAAP en el plano nacional. Los mecanismos internacionales de respuesta ante las enfermedades, incluyendo la iniciativa "Un mundo, salud compartida" (OWOH), exigen de forma creciente enfoques multidisciplinarios amplios, y la FAO dispone de la capacidad inherente para ofrecerlos.

La ETR2 concluyó que la FAO ha demostrado tener la capacidad y la experiencia necesarias para ofrecer un liderazgo sólido para ayudar a los países en la preparación y respuesta ante la gripe aviar y debería continuar trabajando en este ámbito para asegurar que los importantes logros alcanzados hasta ahora no se pierdan. Estos logros deberían formar parte de los constantes esfuerzos para controlar la IAAP y extender los beneficios de las inversiones realizadas a otras áreas de mejora de la sanidad animal y el bienestar humano.

Recomendaciones

- La ETR2 presentó a la FAO cinco recomendaciones de carácter amplio y 33 recomendaciones específicas. Las recomendaciones de carácter amplio se resumen a continuación:
- El desarrollo de un *enfoque multidisciplinario más integrado* para programas de ámbito internacional, regional y nacional: se recomienda que la FAO adopte, desde una perspectiva central, regional y nacional, un enfoque multidisciplinario más consistente para las respuestas a la IAAP y, en definitiva, para todas las actividades del Centro de Emergencia para la Lucha contra las Enfermedades Transfronterizas de los Animales (ECTAD). Este enfoque debería basarse en la confianza mutua, el reconocimiento y la participación de las diversas disciplinas de la economía agrícola, la epidemiología, las ciencias de laboratorio, las comunicaciones, etc. que forman parte de las aportaciones adecuadas para una organización importante de las Naciones Unidas y que redundan en unas interrelaciones inmensamente más sólidas (como por ejemplo, proyectos, publicaciones o actos conjuntos) con unidades pertinentes de la FAO.
- El desarrollo de una *interrelación* clara y consistente *entre respuestas de emergencia y de desarrollo* ante la IAAP: se recomienda que la FAO intensifique la interrelación entre las respuestas de emergencia y los programas de desarrollo en el ámbito nacional, para asegurar que exista una armonización eficaz de las respuestas de emergencia ante la IAAP y las aspiraciones de desarrollo a largo plazo de los gobiernos en el sector de la sanidad pecuaria.
- El aprovechamiento de la capacidad creada en la lucha contra la IAAP para atender programas más amplios de prevención e intervención en situaciones de emergencia para otras enfermedades prioritarias del ganado: se recomienda que la FAO intente urgentemente ampliar la variedad de efectos de la capacidad creada recientemente para la IAAP, a fin de que abarquen un conjunto más amplio de otras enfermedades del ganado prioritarias para los gobiernos de cada país. Esto exigirá que la FAO coopere en un nivel distinto con sus Estados Miembros y asociados en el desarrollo, para aprovechar conjuntamente los considerables beneficios que pueden lograrse mediante un enfoque de este tipo.
- Actualización periódica de estrategias, enfoques y protocolos a partir de resultados y efectos: se recomienda que la FAO haga un mayor hincapié en extraer enseñanzas de su participación durante cinco años en la preparación y respuesta ante la IAAP, y en utilizar este aprendizaje para examinar y actualizar periódicamente, en la medida adecuada, sus estrategias, enfoques y procedimientos operativos en el ámbito nacional. Esto debería realizarse tomando especialmente en consideración en qué grado se han cumplido los resultados y logros definibles, con el fin de aprovechar este tipo de aprendizaje para estrategias de alcance mundial y regional.
- Participación activa con los *sectores avícolas privados* en los países afectados: se recomienda que la FAO adopte una función mucho más dinámica al ayudar a los gobiernos a colaborar de forma más eficaz con los sectores avícolas privados en los distintos niveles. Esta cooperación debería buscar la mejora de la eficacia y la credibilidad de los programas de preparación y respuesta ante la IAAP. En particular, se recomendó que:
 - a) la FAO intensifique la base técnica de las unidades del ECTAD que operan en países donde la enfermedad es endémica, con expertos internacionales que dispongan de unos conocimientos y una experiencia sólidos en empresas avícolas comerciales, para asesorar y guiar el diseño y la ejecución de iniciativas de preparación y respuesta;
 - b) la FAO apoye la puesta en marcha o el fortalecimiento de la representación de pequeños y medianos productores y comerciantes avícolas, con el objeto de fortalecer los intereses de pequeños y medianos empresarios del sector, y facilitar unos vínculos más sólidos de estos con el gobierno, y con las empresas que producen a escala más industrial. Esta ambiciosa recomendación se considera esencial si la FAO desea aprovechar plenamente su papel de árbitro imparcial, su responsabilidad para mejorar la eficacia en el control de la IAAP y su necesidad de ayudar a las empresas avícolas como instrumentos para un crecimiento y una seguridad alimentaria sostenibles e inclusivos.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración aceptó de forma íntegra 29 recomendaciones y de forma parcial cuatro recomendaciones. Además, la Administración propuso un conjunto de 91 medidas que deberán aplicarse hasta 2015, con un mayor esfuerzo por apoyar la labor en el ámbito regional y nacional, en consonancia con los objetivos estratégicos B e I. Estas medidas se organizan según los seis pilares definidos por el equipo de la evaluación como marco analítico para la evaluación.

El Comité del Programa acogió con satisfacción la calidad y profesionalidad del Informe de evaluación y de la respuesta de la Administración. Solicitó que se presentara al Comité durante su siguiente período de reuniones (marzo de 2011) un plan de trabajo por etapas de acuerdo con las prioridades para el período 2011-15. El plan consiste en prestar una atención especial a las propuestas para el período inmediato que contengan información sobre el sistema de tres pilares del presupuesto integrado, a saber, la financiación actual, las necesidades futuras de recursos y las alternativas posibles para su financiación, incluida la promoción del ámbito prioritario de repercusión relativo a las amenazas transfronterizas a la producción, la salud y el medio ambiente (APR-EMPRES). Además, el plan debería destacar la ventaja comparativa de la FAO y adoptar un planteamiento multidisciplinario amplio basado en la labor realizada respecto de la IAAP. En el plan debían considerarse los siguientes aspectos: i) cuestiones relativas a la sostenibilidad; ii) control nacional y perspectivas regionales; iii) participación del sector privado, incluido el papel de intermediario imparcial que puede desempeñar la FAO; iv) enfoque basado en el riesgo; v) la transición de las actividades de emergencia a las de desarrollo; vi) oportunidades de asociación, incluida la cooperación con los gobiernos nacionales.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 24

Eficacia de la FAO en el nivel nacional: Síntesis de las evaluaciones

Países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición (República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán)

El presente informe se elaboró como síntesis de tres evaluaciones de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición con programas de emergencias y rehabilitación de gran envergadura; el objetivo de dichas evaluaciones consistía en determinar la eficacia de la FAO en el ámbito nacional en la República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán.

Una característica común en la historia reciente de estos tres países han sido los efectos catastróficos sobre el desarrollo de años de conflictos civiles, con algunas diferencias significativas entre la situación postconflicto y en transición de Tayikistán, y la situación frágil e inestable que permanece en algunas regiones de la República Democrática del Congo y Sudán.

Resultados y conclusiones

En conjunto, las intervenciones de la FAO en la República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán se consideraron pertinentes para las necesidades del país y de sus poblaciones. Sin embargo, existen diferentes lagunas, algunas comunes con respecto a la labor de la FAO en el ámbito nacional y otras específicas de cada país, que se señalan en las evaluaciones.

La distribución de *semillas y herramientas* de emergencia se llevó a cabo con demasiada uniformidad, incluso en Tayikistán, donde se cuestionó la pertinencia de su continuación. Faltó con frecuencia sostenibilidad en las intervenciones, aunque se reconoce que numerosas intervenciones no estaban destinadas a la sostenibilidad, puesto que respondían a necesidades de emergencia a corto plazo.

En los tres países, el período de evaluación estuvo marcado por el intenso diálogo y los esfuerzos de la comunidad internacional, los gobiernos y los agentes locales para dar forma a la recuperación y la reconstrucción, en particular en lo que respecta a los marcos legales y *normativos*. El apoyo de la FAO a este respecto ha sido irregular en todos los países, en función de la disponibilidad de expertos de la Organización en el país y de la presencia y los perfiles del Coordinador de emergencia y del Representante de la FAO.

En los ámbitos cruciales de *la reforma agraria y la gobernanza de la tierra, la ordenación de recursos naturales y las actividades forestales*, la Organización no buscó lo suficiente las oportunidades de crear políticas y estrategias para el futuro. Aunque esto no debe atribuirse únicamente a la FAO, puesto que en ocasiones escaseó la participación de los países donantes y beneficiarios, la Organización debería ser más proactiva en la promoción de las áreas donde dispone de una clara ventaja comparativa.

No existía una visión armonizada y unificada de la labor de la FAO en el nivel nacional. La Organización requiere una visión multidimensional a largo plazo que refleje el llamado

Resultados y conclusiones

continguum, (socorro, rehabilitación y desarrollo) para satisfacer las necesidades inmediatas e imperiosas a corto plazo de la población vulnerable y con mayor inseguridad alimentaria, las necesidades de reconstrucción a medio plazo, y los objetivos de desarrollo a largo plazo, a fin de lograr la mayor eficacia y efecto posible en la escena nacional.

El *desarrollo de la capacidad* en este contexto supuso un desafío. Si bien se realizaron algunos esfuerzos en los tres países, el programa más considerable fue el de Sudán, donde dos grandes proyectos de creación de capacidad representaron un tercio del total de la cartera de la FAO. Los esfuerzos recientes para crear capacidades institucionales, en particular en el ámbito estatal en cuanto a prestación de servicios gubernamentales, fueron significativos, aunque es demasiado pronto para valorarlo.

En cada uno de estos países se hallan buenos ejemplos de *intercambio de información* y difusión de buenas prácticas. Sin embargo, se reconoce que es importante continuar mejorando en este aspecto. La ausencia de una difusión adecuada del aprendizaje y del conocimiento acumulado tiene repercusiones negativas para la extensión de las intervenciones desde el nivel de proyecto individual hasta programas y políticas. Debe hacerse mucho más para que los servicios y productos normativos sean accesibles, pertinentes y útiles para aquellos países que no están bien equipados, o que no disponen de experiencia para acceder a esta información y adaptarla.

La función nacional de la FAO engloba *la comunicación y la promoción* ante los gobiernos y la sociedad civil acerca de cuestiones relacionadas con su mandato. La credibilidad de la Organización depende de su capacidad de sensibilizar, de comunicar con eficacia y de difundir productos de conocimiento e información técnica. Su eficacia en la movilización de recursos también depende de factores externos, como la voluntad del gobierno y la confianza de

los donantes. En los tres países, todas las partes reconocen sin duda la función esencial de la agricultura para abordar los problemas de inseguridad alimentaria y el crecimiento económico.

La capacidad de la FAO de participar y *coordinar* de forma activa *asociaciones* en el nivel nacional depende, hasta cierto punto, del entorno en que opere, incluso de la cohesión entre los organismos de las Naciones Unidas, bajo la dirección del Coordinador residente y del Coordinador de asuntos humanitarios y, en líneas generales, de la capacidad de los posibles asociados de invertir también en el desarrollo de asociaciones. Sin embargo, y tal como se ha mencionado en las síntesis anteriores de evaluaciones por países, la representación de la FAO en el país es igualmente importante, puesto que la oficina es prácticamente responsable por sí misma del establecimiento de asociaciones. En situaciones de reconstrucción postconflicto, aumenta la demanda de coordinación y asociación para la definición de marcos macropolíticos y de la función de la comunidad de ayuda. Esto supone una gran presión para los recursos humanos de la Organización y, como consecuencia, para el establecimiento de prioridades. A su vez, también requiere la continuidad de los participantes. En los tres países, la coordinación y las asociaciones han supuesto un reto, en especial durante los períodos en que el cargo de Representante de la FAO ha estado vacante o, en el caso de Tayikistán, por la elevada rotación del cargo de Coordinador de emergencia.

La capacidad nacional de la FAO en la República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán no fue constante a lo largo del tiempo. Las prolongadas ausencias de Representantes de la FAO contribuyeron a la falta de gestión y de visión y estrategia institucional claras. Además, a causa de las grandes carteras de emergencia, con frecuencia faltó continuidad, puesto que la mayor parte del personal depende de la financiación de los proyectos. Surgieron problemas con la prestación de servicios, en la República Democrática del Congo y Sudán en particular, vinculados con problemas de adquisición, aunque posteriormente se han realizado algunas mejoras significativas.

Recomendaciones

- El informe de síntesis formuló cuatro recomendaciones a partir de los problemas comunes identificados en las tres evaluaciones:
- *Conclusión y/o revisión del Marco nacional de prioridades a medio plazo de la FAO:* el NMPMP debe reflejar una coherencia global, mediante un modelo contiguum paralelo al objetivo estratégico I de la FAO “Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas”. También debe presentar una mayor continuidad entre las actividades de emergencia y rehabilitación y las de desarrollo, determinando mejor las poblaciones y las áreas donde resultaría necesario continuar con las intervenciones en situaciones de emergencia y rehabilitación e incrementando las sinergias entre las diferentes actividades, además de elaborar cierta promoción para la transición. Otros elementos que deben tenerse en cuenta engloban la ventaja comparativa de la FAO en cuanto a apoyo legislativo y político y el análisis y la divulgación de información sobre seguridad alimentaria. El MNPMP de la Organización debe ser realista ante su capacidad operacional y debe tener en cuenta las estrategias y los planes gubernamentales.
- *Fortalecimiento de la presencia de la FAO en el nivel nacional:* a fin de aumentar la función estratégica de la FAO y mejorar su capacidad de gestión de la cartera de proyectos, debería mantenerse la presencia de la Organización en los niveles de gobernanza adecuados (nacional, estatal o provincial). Además, los puestos de Representante de la FAO no deben permanecer vacantes durante períodos de tiempo prolongados. A su vez, también debe garantizarse la presencia residencial y a tiempo completo de la Organización dentro del país, en especial en aquellos países con una gran cartera extrapresupuestaria.
- *Coordinación interna y entre organizaciones:* Con el fin de mejorar la eficacia y la capacidad operacional y técnica de la FAO, el personal de la Organización debe coordinarse y colaborar con más eficacia en todos los niveles, primero en el nivel nacional entre el personal de emergencia y las Representaciones, y también entre el personal del país y las sedes. Las sedes y las oficinas descentralizadas deben prestar rápidamente su apoyo a quienes lo soliciten.
- *Asistencia jurídica y en materia de políticas:* la Organización debe aprovechar su ventaja comparativa con el fin de orientar y prestar apoyo a los gobiernos en la tarea de formular estrategias, políticas y legislación. Concretamente, en contextos de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición, no deben desperdiciarse las oportunidades de contribuir a crear políticas nacionales en áreas como la tenencia de la tierra, la actividad forestal, la ordenación de los recursos naturales, la sanidad animal, etc. Teniendo en cuenta la impredecibilidad del apoyo de los donantes, la FAO debe adoptar un papel proactivo en la promoción de la asistencia en estos campos.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración de la FAO agradeció el informe de síntesis y aceptó las cuatro recomendaciones, poniendo de manifiesto que muchas de las acciones que deben llevarse a cabo implican a diferentes unidades orgánicas, hecho que subraya el contiguum de acción simultánea en los frentes de emergencia/rehabilitación y desarrollo. Además, existen vínculos claros con las acciones en seguimiento de las recomendaciones formuladas en La evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias. La Administración reconoció la necesidad urgente de revisar no sólo los riesgos operacionales sino también los riesgos financieros que afronta la FAO al operar en entornos complejos y de garantizar que las políticas y los procedimientos de la Organización resulten apropiados y aborden dichos riesgos. La Administración reconoció asimismo la importancia y los desafíos de la vinculación de socorro, rehabilitación y desarrollo y está adoptando medidas para diversificar los enfoques técnicos y operacionales en dichas intervenciones.

El Comité del Programa examinó y expresó su satisfacción con respecto al Informe de evaluación y la respuesta de la Administración. Recomendó que se aplicaran con rapidez las recomendaciones del informe de síntesis cuyo objetivo consiste en garantizar la ausencia de problemas en la vinculación entre rehabilitación y desarrollo, mediante entre otras cosas: el fortalecimiento del liderazgo y la presencia de la FAO en el ámbito nacional; la buena coordinación entre la FAO y el resto de los actores; la promoción de las condiciones que facilitan la sostenibilidad de las intervenciones; y la consideración de las cuestiones de género. En relación con este tema, el Comité expresó su acuerdo con las recomendaciones presentadas en el informe El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, "La inseguridad alimentaria en crisis prolongadas" (SOFI 2010), en la forma en que fueron aprobadas por el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) durante su 36º período de sesiones.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Nota de evaluación 25

La Oficina Regional y la oficina subregional de la FAO para el Cercano Oriente

Evaluación de la Oficina Regional y la oficina subregional de la FAO para el Cercano Oriente

En su período de sesiones de octubre de 2008 el Comité del Programa de la FAO examinó el plan de evaluaciones progresivo y expresó su “apoyo para una evaluación de la Oficina Regional y la oficina subregional en el Cercano Oriente” como una prioridad que había de realizarse durante el período 2009-10.

La Oficina Regional para el Cercano Oriente en El Cairo (RNE) y la Oficina Subregional para África del Norte (SNE) en Túnez de la FAO son las que prestan servicios principalmente al sector de la alimentación y la agricultura en la región. Debido al establecimiento de una nueva Oficina Subregional para los Países del Golfo y el Yemen (SNG) en Abu Dhabi y a la creación de un Equipo Multidisciplinario para el Cercano Oriente Oriental (SNO) en El Cairo, así como a la aprobación y la ejecución en curso del Plan inmediato de acción (PIA), se modificó el ámbito de evaluación para prestar una atención considerable a los efectos del proceso de reforma en curso en el nivel de las oficinas descentralizadas de manera más amplia, incluidas las oficinas de la FAO en los países (FAOR).

Resultados y conclusiones

En conjunto, las intervenciones de la FAO en la República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán se consideraron pertinentes para las necesidades del país y de sus poblaciones. Sin embargo, existen diferentes lagunas, algunas comunes con respecto a la labor de la FAO en el ámbito nacional y otras específicas de cada país, que se señalan en las evaluaciones.

La distribución de *semillas y herramientas* de emergencia se llevó a cabo con demasiada uniformidad, incluso en Tayikistán, donde se cuestionó la pertinencia de su continuación. Faltó con frecuencia sostenibilidad en las intervenciones, aunque se reconoce que numerosas intervenciones no estaban destinadas a la sostenibilidad, puesto que respondían a necesidades de emergencia a corto plazo.

En los tres países, el período de evaluación estuvo marcado por el intenso diálogo y los esfuerzos de la comunidad internacional, los gobiernos y los agentes locales para dar forma a la recuperación y la reconstrucción, en particular en lo que respecta a los marcos legales y *normativos*. El apoyo de la FAO a este respecto ha sido irregular en todos los países, en función de la disponibilidad de expertos de la Organización en el país y de la presencia y los perfiles del Coordinador de emergencia y del Representante de la FAO.

En los ámbitos cruciales de *la reforma agraria y la gobernanza de la tierra, la ordenación de recursos naturales y las actividades forestales*, la Organización no buscó lo suficiente las oportunidades de crear políticas y estrategias para el futuro. Aunque esto no debe atribuirse únicamente a la FAO, puesto que en ocasiones escaseó la participación de los países donantes y beneficiarios, la Organización debería ser más proactiva en la promoción de las áreas donde dispone de una clara ventaja comparativa.

Resultados y conclusiones

De las visitas a los países y los análisis realizados en el marco de la evaluación se obtuvieron cinco resultados generales.

El equipo de evaluación observó que *los conocimientos técnicos de la FAO* (transmitidos desde la Sede, la RNE o la SNE) gozaban de amplio reconocimiento y se consideraba en general que proporcionaban un sello de buena calidad. Se expresó el máximo aprecio por la calidad de la cooperación técnica de la FAO en los países que disponían de una capacidad ya establecida para planificar y aplicar sus propias estrategias y programas. No obstante, se conviene en general en que la FAO ha perdido su ventaja comparativa en varias áreas temáticas y como organismo de ejecución en la región.

Los *procesos de establecimiento de prioridades y de programación de la FAO* durante el período objeto de examen no se tradujeron en una clara priorización de las actividades para la región del Cercano Oriente o en una clara delimitación de tareas a nivel regional y subregional. La RNE, la SNE y las FAOR han centrado en gran parte su atención en elaborar y ejecutar en general proyectos de pequeña envergadura (en su mayor parte proyectos del Programa de Cooperación Técnica) en una amplia variedad de áreas temáticas, más que en las prioridades acordadas o la estrategia o las cuestiones de política del sector agrícola, que son objeto de una demanda muy elevada en toda la región.

La RNE y la SNE experimentaron graves *restricciones de recursos* durante el período objeto de examen. Si bien esta situación se ha abordado en parte en el bienio 2010-11, con la asignación de recursos adicionales para las oficinas subregionales, las FAOR no se han beneficiado de este reciente flujo de recursos, ya que se encuentran en una situación de grave escasez de recursos.

La justificación para la *nueva estructura orgánica* en el Cercano Oriente con tres niveles no siempre se ha entendido bien dentro y fuera de la FAO. El equipo de evaluación llegó a la conclusión de que la nueva estructura cuenta con una base sólida, pero es necesario mejorar su aplicación y la gestión del cambio y, en algunos casos, requiere también un perfeccionamiento.

Se observó la necesidad de racionalizar la presencia de la FAO en la región. La ubicación de tres oficinas en el mismo lugar (El Cairo) ha disminuido la eficiencia y la transparencia en la gestión de las oficinas descentralizadas. El hecho de que el personal desempeñara varias funciones diversas al mismo tiempo dio lugar a una situación de pesadas cargas de trabajo, de confusión y, a veces, de conflictos de intereses. Las condiciones de trabajo y la situación del personal técnico y administrativo en los países no favorecieron un elevado rendimiento, especialmente en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas.

Las cuestiones y los resultados resumidos anteriormente determinaron varias consecuencias negativas para la FAO. El equipo de evaluación constató que la visibilidad y la credibilidad de la FAO han disminuido en la región del Cercano Oriente. Otros organismos de desarrollo han acaparado gran parte de la histórica ventaja comparativa de la FAO en áreas como la seguridad alimentaria, el desarrollo agrícola y el asesoramiento sobre políticas. La función promotora y de movilización de recursos de la FAO en apoyo del sector alimentario y agrícola es ahora mucho menos competitiva (y por tanto menos satisfactoria) que antes.

El equipo de evaluación llegó a la conclusión de que era necesario reorganizar urgentemente y más a fondo la estructura institucional de la FAO en el Cercano Oriente, y mejorar incluso la aplicación de la reforma en curso. Si bien las nuevas líneas de rendición de cuentas han contribuido a lograr una mayor integración en la región, queda aún mucho por hacer para que la RNE desempeñe una función de liderazgo para asegurar que los tres niveles funcionen en forma coordinada en la región. Esta labor comprende la tarea de definir mejor las funciones de cada nivel, determinar más detalladamente las responsabilidades (de conformidad con las prioridades regionales, subregionales y nacionales) y fomentar sinergias y la coordinación entre los tres niveles y con la Sede. Esto presupone también un cambio respecto a la forma en que la Sede ha venido ocupándose de las oficinas descentralizadas en el Cercano Oriente, así como la realización de un esfuerzo adicional considerable para movilizar el apoyo de gestión del cambio de parte de los mecanismos de reforma del PIA para la región.

Recomendaciones

- El equipo de evaluación formuló 12 recomendaciones estratégicas y propuso 40 recomendaciones operativas de aplicación urgente. Tres de las recomendaciones estratégicas se centraron en mejorar la capacidad de las oficinas de la FAO en los países de realizar sus mandatos; cuatro abordaron cuestiones subregionales y regionales relacionadas con los mandatos y el rendimiento de las oficinas subregionales y regionales; y las cinco restantes se referían a cuestiones generales transversales que afectaban a la mayoría o a la totalidad de los niveles de las oficinas de la región. A continuación se presenta un resumen de dichas recomendaciones.
- *Oficinas de la FAO en los países.* Debería dotarse a las FAOR de los instrumentos y recursos necesarios para convertirse en la “cara” de la FAO a nivel nacional. Debería reforzarse el cargo de Representante de la FAO como oficial jefe de la FAO para cualquier actividad emprendida en el país. Debería racionalizarse la presencia de la FAO en los países.
- *Oficina Regional para el Cercano Oriente y oficinas subregionales.* Las oficinas subregionales deberían convertirse efectivamente en el primer punto de contacto para las FAOR y actuar estrictamente como centros técnicos. Además, deberían convertirse en equipos técnicos multidisciplinarios subregionales (EMS) sin funciones administrativas con respecto a las FAOR. La función de la RNE debería evolucionar para reflejar la orientación relativa a las oficinas subregionales antes mencionada. La RNE debería someterse a un proceso de reestructuración como parte de la reorganización de la estructura institucional de la FAO en la región.
- El equipo de evaluación recomendó que se aclarase la cuestión de la cobertura y la denominación de las oficinas sobre el terreno en el Cercano Oriente, así como que se mejorase la administración y gestión de los recursos financieros y humanos en toda la región. Recomendó, asimismo, que se racionalizase el trabajo técnico de la FAO en la región y se centrase cada vez más la atención en las prioridades regionales, subregionales y nacionales refrendadas por los Estados Miembros. Igualmente, recomendó que se abordasen urgentemente las cuestiones estructurales que afectan a la eficiencia y la eficacia de los trabajos técnicos y que se crease un fondo fiduciario regional destinado a apoyar la reorganización de la estructura institucional de la FAO en el Cercano Oriente.

Respuesta de la Administración a la evaluación

La Administración de la FAO acogió con satisfacción la evaluación y aceptó nueve de las 12 recomendaciones, aceptó en parte una y consideró que dos de las recomendaciones estaban dirigidas a los Estados Miembros de la FAO. Consideró que las recomendaciones formuladas en la evaluación proporcionaban una buena base para determinar un programa acordado del cambio para la labor de la FAO en la región del Cercano Oriente y África del Norte.

El Comité del Programa apreció la calidad de la evaluación, que consideró útil e importante. Se mostró satisfecho por el amplio proceso de consulta con las partes interesadas, que era parte integrante de la metodología de la evaluación, y exhortó a que las recomendaciones que pudieran aplicarse sin más consultas fueran tratadas con carácter prioritario por la Administración de la FAO.

Subrayó, asimismo, la importancia de una política de contratación apropiada, una política de rotación eficaz, una capacitación adecuada y una combinación apropiada de capacidades para el personal de la FAO en la región, especialmente los representantes de la Organización, dada la función clave desempeñada por estos últimos en el trabajo de la FAO. Refrendó la propuesta de un fondo fiduciario regional para fines relacionados con los programas, aunque afirmó que las actividades básicas de la FAO debían financiarse con cargo a la consignación neta. Alentó el diálogo con las partes interesadas nacionales y con otros organismos de las Naciones Unidas sobre las posibles maneras de mejorar el rendimiento de la FAO en los países, así como para lograr una mayor implicación y una mayor notoriedad de la FAO.

Tomó nota de que el Plan de acción se presentaría a la Conferencia Regional para el Cercano Oriente y recomendó que en la siguiente Conferencia se presentase un documento sobre la armonización entre la propia Conferencia y la Oficina Regional para el Cercano Oriente. Recomendó, asimismo, que los resultados de la evaluación se tuvieran en cuenta en la ejecución del Programa de trabajo y presupuesto y la visión de la descentralización de la FAO.

El Comité recomendó también que se llevaran a cabo evaluaciones similares en otras regiones y que dichas evaluaciones se realizaran de forma consultiva, así como que se hiciera más hincapié en la elaboración de informes de seguimiento de las evaluaciones, lo que incluiría observaciones de la Oficina de Evaluación sobre los informes de seguimiento presentados al Comité del Programa.

Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

Anexo 1: Evaluaciones de programas y proyectos de desarrollo financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios entre enero de 2010 y marzo de 2011

EVALUACIONES PREVISTAS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO FINANCIADOS CON CARGO A RECURSOS EXTRAPRESUPUESTARIOS ENTRE ABRIL Y DICIEMBRE DE 2011

ÁMBITO MUNDIAL E INTERREGIONAL

Proyectos evaluados

EP/GLO/502/GEF	Evaluación de la degradación de tierras secas
GCP/GLO/234/EC	Apoyo técnico e institucional para la elaboración de un enfoque interinstitucional mundial de la clasificación de la seguridad alimentaria tomando como base la Clasificación integrada de la seguridad alimentaria y la fase humanitaria - Fase II
GCP/INT/988/JPN	Fortalecimiento del seguimiento, la evaluación y la presentación de informes sobre la ordenación forestal sostenible en Asia

Evaluaciones de proyectos previstas

GCP/GLO/198/GER	Apoyo a la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza en Kenya y la República Unida de Tanzania mediante un sistema de conservación del patrimonio agrícola importante en el plano mundial
GCP/GLO/208/BMG	CountrySTAT para el África subsahariana - Acceso mejorado a estadísticas nacionales de calidad sobre alimentación y agricultura en 17 países del África subsahariana
GCP/GLO/194/MUL	Fortalecimiento de la ordenación de los recursos forestales y mejora de su contribución al desarrollo sostenible, el uso de la tierra y los medios de vida (Seguimiento y evaluación de los bosques nacionales de la República Unida de Tanzania)
GTFS/INT/907/ITA	Contención de las enfermedades transfronterizas de los animales en países de Asia central

ÁFRICA

Proyectos evaluados

Ámbito regional	GCP /RAF/009/NET	Programa subregional de formación participativa sobre la gestión integrada de la producción y las plagas de los cultivos a través de las escuelas de campo para agricultores en Benin, Burkina Faso, Malí y Senegal
Ámbito regional	GCP /RAF/412/SAF	Fomento de la capacidad para profesionales sudafricanos en el ámbito de la agricultura y la seguridad alimentaria
Ámbito regional	GCP /RAF/413/GER	Apoyo a la agricultura de conservación para favorecer la agricultura sostenible y el desarrollo rural - Fase II
Ámbito regional	OSRO/RAF/907/EC	Consolidación de la Clasificación integrada de la seguridad alimentaria y la fase humanitaria en el volátil contexto humanitario de la región de África central y oriental

Ámbito regional	OSRO/RAF/908/SWE	Apoyo a las actividades de coordinación del Grupo subregional de acción para el seguimiento de la seguridad alimentaria y las operaciones de emergencia y rehabilitación en África occidental, y refuerzo de los medios de vida sostenibles de las familias vulnerables
Chad	GCP /CHD/028/EC	Sistema de información sobre la seguridad alimentaria
Rep. Dem. del Congo	GCP /DRC/033/BEL	Proyecto de desarrollo y de puesta en práctica de las actividades forestales comunitarias en la República Democrática del Congo
Mozambique	GCP /MOZ/078/ITA	Desarrollo de las pesquerías costeras en las provincias de Gaza e Inhambane
Côte d'Ivoire	OSRO/IVC/903/SWE	Apoyo a la coordinación de las operaciones agrícolas de urgencia, respaldo de los medios de vida y reinserción de las familias vulnerables y las comunidades víctimas del conflicto en Côte d'Ivoire
Liberia	OSRO/LIR/903/SWE	Apoyo de urgencia a la producción de alimentos y la generación de ingresos para 5 000 habitantes urbanos y periurbanos vulnerables ante el encarecimiento de los alimentos en cinco condados
Sudán	OSRO/SUD/622/MUL	Programa de recuperación de la capacidad productiva del Sudán - Componente de creación de capacidad en el Sudán septentrional
Sudán	OSRO/SUD/623/MUL	Programa de recuperación de la capacidad productiva del Sudán - Componente de creación de capacidad en el Sudán meridional
Zimbabwe	OSRO/ZIM/903/SWE	Mejora de la seguridad alimentaria y los medios de vida de los pequeños productores mediante la provisión de extensión e insumos
Côte d'Ivoire	UTF /IVC/027/IVC	Apoyo institucional al sector del desarrollo rural para salir de la crisis en Côte d'Ivoire
Côte d'Ivoire	UTF /IVC/028/IVC	Proyecto de apoyo institucional y multisectorial del Banco Africano de Desarrollo para la salida de la crisis: apoyo a las organizaciones de base encargadas de la prestación de apoyo a los grupos vulnerables

Evaluaciones de proyectos previstas

Ámbito regional	GCP /RAF/441/GER	Mejora de la contribución de los productos forestales no madereros a la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria en los países de África central
Swazilandia	GCP /SWA/016/EC	Proyecto de desarrollo agrícola en Swazilandia
Angola	GCP /ANG/033/SPA	Programa especial de seguridad alimentaria en Angola - Proyecto de capacitación de comunidades y pequeños productores sobre seguridad alimentaria y mejora de los medios de subsistencia
Kenya	OSRO/KEN/002/SWE	Mejora de los medios de vida en determinadas comunidades afectadas por la sequía en Kenya
Sudán	OSRO/SUD/620/MUL	Programa de capacidad institucional del Sudán: información relativa a la seguridad alimentaria para la acción en el Sudán septentrional
Sudán	OSRO/SUD/621/MUL	Programa de capacidad institucional del Sudán: información relativa a la seguridad alimentaria para la acción
Somalia	OSRO/SOM/810/EC	Rehabilitación agrícola y diversificación de los sistemas de riego de alto potencial en Somalia meridional

ASIA Y EL PACÍFICO

Proyectos evaluados

Afganistán	GCP /AFG/050/GER	Apoyo a la seguridad alimentaria, la nutrición y los medios de vida de las familias en el Afganistán
Afganistán	GCP /AFG/056/GER	Refuerzo de la coordinación y la capacidad para la programación integrada de la seguridad alimentaria y los medios de vida en el Afganistán
Indonesia	OSRO/INS/601/ARC	Rehabilitación y desarrollo sostenible de las pesquerías y la acuicultura afectadas por el tsunami en la provincia de Aceh (Indonesia)
Rep. Dem. Pop. Lao	OSRO/LAO/802/SWE	Apoyo a la rehabilitación de la acuicultura en distritos gravemente afectados por las inundaciones de agosto de 2008
Myanmar	OSRO/MYA/902/SWE	Restauración de la capacidad productiva y la seguridad alimentaria de los agricultores y pescadores más vulnerables afectados por el ciclón Nargis

Evaluaciones de proyectos previstas

Myanmar	GCP /MYA/009/EC	Prestación de apoyo para conseguir una agricultura y unos medios de vida rurales sostenibles en el estado de Rakhine septentrional de Myanmar
Ámbito regional	GCP /RAS/218/JPN	Programa regional para la agricultura participativa e integrada, el desarrollo forestal y pesquero para la rehabilitación a largo plazo y el desarrollo en las zonas afectadas por el tsunami
Ámbito regional	GCP /RAS/247/EC	Apoyo al Programa de la Unión Europea relativo a la vinculación de la información y la toma de decisiones para mejorar la seguridad alimentaria de determinados países de la subregión del Gran Mekong
Pakistán	OSRO/PAK/701/SWE	Proyecto de asistencia a la Autoridad de Reconstrucción y Rehabilitación tras el Terremoto y sus asociados para restaurar los medios de vida en las zonas afectadas por el terremoto del Pakistán

EUROPA Y ASIA CENTRAL

Proyectos evaluados

Kirguistán	OSRO/KYR/901/SWE	Apoyo a las familias agrícolas más vulnerables para proteger sus medios de vida y restaurar la producción agrícola
------------	------------------	--

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Proyectos evaluados

Haití	UTF /HAI/023/HAI	Plan de acción a corto plazo de apoyo a la producción de alimentos en Haití
Uruguay	UTF /URU/025/URU	Gestión pesquera en Uruguay

Evaluaciones de proyectos previstas

Ámbito regional	GCP /RLA/169/SPA	Programa regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil
Ámbito regional	GTFS/RLA/141/ITA	Fomento de la seguridad alimentaria en el Foro del Caribe (CARIFORUM) y la Comunidad del Caribe (CARICOM)

CERCANO ORIENTE

Proyecto evaluado

Ámbito regional	GTFS/REM/070/ITA	Programa regional de manejo integrado de plagas en los países de Oriente Medio
-----------------	------------------	--

