

Febrero de 2011

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国粮食及农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--------------------------------------	------------	---	---	---	---

COMITÉ DEL PROGRAMA

106.º período de sesiones

Roma, 21-25 de marzo de 2011

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

Resumen

- En su 104.º período de sesiones, el Comité del Programa solicitó a la Secretaría que presentara en su 106.º período de sesiones un plan de ejecución para la estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad que aborda ocho cuestiones específicas planteadas por el Comité.
- La Secretaría reconoce que tales cuestiones revisten extrema importancia y comenta el modo en que se abordarán en el plan de ejecución junto con enlaces a las medidas pertinentes del plan.
- En el informe se describen las principales dificultades relacionadas con la elaboración satisfactoria del nuevo enfoque del desarrollo de la capacidad de la FAO que deberán abordarse al aplicar la estrategia institucional. El plan ha sido elaborado por las dependencias de todas las secciones de la FAO y requiere aportaciones continuas de las mismas.
- Se incluye un resumen de los resultados previstos más importantes obtenidos en las cinco categorías principales del plan de ejecución, con respecto a la prioridad relativa y el calendario. El plan completo se presenta en el *Anexo*.

Medidas que se proponen al Comité del Programa

- Tal vez el Comité del Programa desee asesorar sobre la índole y el alcance del plan de ejecución de la estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad.
- El Comité del Programa tal vez también desee recomendar al Consejo que exhorte a los gobiernos y otras entidades del sector agrícola y del desarrollo rural a comprometerse con los enfoques del desarrollo de la capacidad preconizados en la Declaración de París y el Programa de acción de Accra, así como a fomentar la integración del desarrollo de la capacidad en la programación, la planificación y el establecimiento de prioridades. Dichos enfoques son parte integrante de la estrategia institucional de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad y son fundamentales para que su aplicación resulte eficaz.

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

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

Sr. Anton Mangstl
Director de la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión
Tel.: +39 (06) 570-53579

1. En el presente informe se exponen los antecedentes y las cuestiones clave para que el Comité del Programa examine y supervise la *estrategia institucional de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad* y su plan de ejecución.

Antecedentes

2. En su 104.º período de sesiones de marzo de 2010, el Comité del Programa examinó la estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad. El Comité del Programa señaló que “*la estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad había abordado una parte muy importante de la labor de la Organización. El Comité ofreció su apoyo general al enfoque institucional y a los principios contenidos en la estrategia, si bien expresó su profunda preocupación por la falta de un plan de acción bien definido para aplicar la estrategia institucional*”. El Comité del Programa también solicitó que: 1) se volviera a presentar la estrategia institucional al Comité del Programa en su período de sesiones de marzo de 2011 y 2) el documento revisado previera un plan de ejecución que abarcara algunos aspectos concretos como los que se indican más adelante.

3. En su 140.º período de sesiones, el Consejo examinó la estrategia institucional y destacó la importancia de la sostenibilidad. Asimismo, el Consejo solicitó a la Secretaría que redactase un plan de ejecución para la estrategia sobre desarrollo de la capacidad para presentarlo al Comité del Programa en su período de sesiones de marzo de 2011 y “*recomendó que los recursos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) para el desarrollo de la capacidad se utilizaran de forma más estratégica y sostenible*”. Tal como se solicitó, en el Anexo 1 se expone la estrategia institucional con un plan de ejecución detallado.

4. La Administración reconoce que los aspectos establecidos por el Comité del Programa revisten extrema importancia y en el presente informe se exponen las observaciones acerca de cómo se abordan en el plan de ejecución. La Administración también reconoce que existen dificultades de primer orden relacionadas con la elaboración satisfactoria del nuevo enfoque de la FAO del desarrollo de la capacidad que deberán abordarse al aplicar la estrategia institucional. Todas las organizaciones que trabajan en el ámbito del desarrollo internacional están abordando muchas de estas dificultades, puesto que todo el sector trata de ser más eficaz en este ámbito clave.

5. En el caso de la FAO, existen tres dificultades importantes. En primer lugar, todas las secciones de la FAO deben comprometerse a adoptar los nuevos objetivos y conceptos institucionales en materia de desarrollo de la capacidad y cumplir con su función en la aplicación de la estrategia. En segundo lugar, la eficacia de algunos de los principales programas de reforma, como la gestión basada en los resultados y la descentralización, es fundamental para que la aplicación de la estrategia sea satisfactoria. En tercer lugar, las competencias y los conocimientos del personal de todos los lugares de destino y de los colaboradores de la FAO deben equipararse a los estándares requeridos, si es que desean ser agentes de desarrollo de la capacidad verdaderamente eficaces. El plan de ejecución engloba medidas diseñadas para hacer frente a estas dificultades; no obstante, el compromiso de la Organización en todos los ámbitos es esencial para obtener buenos resultados.

6. Algunas dificultades fuera del alcance de la FAO pueden obstaculizar el éxito del desarrollo de la capacidad a escala nacional si no se abordan. De ellos, el más importante es la necesidad de que los Estados Miembros y otras entidades adopten una perspectiva parecida del desarrollo de la capacidad sostenible, y que reconozcan su responsabilidad compartida en el proceso.

El plan de ejecución de la estrategia institucional

7. El primer plan de ejecución de la estrategia se elaboró a principios de 2010 con las aportaciones de numerosas dependencias de la FAO, como las oficinas descentralizadas, que han contribuido a las medidas que conllevarán el perfeccionamiento del enfoque de la Organización del desarrollo de la capacidad y la obtención de resultados a escala nacional. Con vistas a abordar las cuestiones específicas planteadas por el Comité del Programa y el Consejo, el plan se ha modificado e incluye todas las medidas de la respuesta de la Administración a la “Evaluación de las actividades de

la FAO relativas al desarrollo de la capacidad en África¹”. La OEK y el Grupo de trabajo interdepartamental (IDWG) sobre desarrollo de la capacidad seguirán actualizando y revisando periódicamente el plan. En el plan se contemplan las medidas, las dependencias participantes, los plazos, los requerimientos para obtener más financiación, el estado actual y ciertos elementos relacionados con las cuestiones planteadas por el Comité del Programa. La participación de los departamentos técnicos de la FAO en actividades de seguimiento se garantizará a través del IDWG sobre desarrollo de la capacidad.

Acciones principales y plazos

8. El plan de ejecución se muestra en el Apéndice del Anexo 1 y engloba los cinco ámbitos de actuación determinados en la estrategia institucional (Anexo 1, párrafos 16-20). Aproximadamente la mitad de las 69 medidas ya se encuentran “en curso” y cinco de ellas, han terminado. Un tercio de las medidas se han clasificado como “en curso” y seguirán así durante al menos los dos próximos bienios. El plan abarca de forma realista las medidas planificadas para los dos próximos años; no obstante, se actualizará de forma continua puesto que la aplicación de la estrategia es un proceso a largo plazo. A continuación se resumen las características principales de cada ámbito de actuación.

A. Gobernanza y coordinación internas del desarrollo de la capacidad. Es un aspecto de alta prioridad del plan y prácticamente todas las medidas son continuas. Se han establecido los mecanismos que garantizarán el éxito del plan de ejecución en que la OEK desempeña una función directiva.

B. Desarrollo de la capacidad en la programación. Esta categoría comprende aproximadamente un tercio de las medidas del plan, muchas de las cuales ya están en curso o deberán comenzar en 2011. Las acciones que se han priorizado están relacionadas con la mejora de los principales mecanismos de programación de la FAO, como el Marco de programación por países y el Manual del programa de campo, que se están adaptando para englobar los procesos, los instrumentos de apoyo y los objetivos con el fin de garantizar que el desarrollo de la capacidad se incorpore y se aborde adecuadamente.

C. Mecanismos de planificación, seguimiento y presentación de informes. A esta categoría del plan se ha otorgado una gran prioridad. Contiene tres medidas, todas ellas en curso y con finalización prevista para el 2011. Se están elaborando los enfoques adecuados para la supervisión y la evaluación de las actividades de desarrollo de la capacidad con miras a asesorar a los equipos encargados de los objetivos estratégicos

D. Comunicación. Los mensajes principales de la estrategia institucional y los nuevos enfoques de la FAO se difundirán dentro de la Organización y a las partes interesadas externas. La dimensión interna de este ámbito de actuación se ha programado para el 2011 y la comunicación externa se ha aplazado hasta 2012.

E. Institucionalización de la función que desempeña el desarrollo de la capacidad en las políticas y los procedimientos de la FAO en materia de recursos humanos. Este ámbito de trabajo es de alta prioridad. En 2010 se comenzó a trabajar en un programa integral de formación del personal sobre los nuevos enfoques del desarrollo de la capacidad, que proseguirá hasta 2012. Se elaborarán materiales de aprendizaje y se distribuirán al personal y a los colaboradores de la FAO. Durante los próximos dos años, se incorporarán las responsabilidades y los perfiles en las descripciones y las funciones de los puestos, el marco de competencias del personal y la evaluación y el seguimiento del rendimiento del personal y los consultores.

9. Las tareas principales del plan de ejecución se supervisan en el sistema de gestión de la FAO basado en los resultados en virtud del Resultado de la Organización X2 (Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y los servicios de apoyo de la FAO en todos los resultados de la Organización).

¹ PC 104/5 Sup.1

Cuestiones específicas planteadas por el Comité del Programa

10. Las ocho cuestiones específicas planteadas por el Comité del Programa² se han abordado en distintas partes del plan y se describen en los párrafos siguientes.

11. **Sostenibilidad de la labor de la FAO en el desarrollo de la capacidad.** Si las intervenciones de la FAO deben ser sostenibles, es necesario que se asienten en los esfuerzos conjuntos a largo plazo de los gobiernos con el apoyo de la FAO. Por consiguiente, la sostenibilidad es una cuestión fundamental de la estrategia institucional y la mayor parte de sus principios básicos tienen por objeto aumentar la probabilidad de que los esfuerzos de la FAO tengan efectos sostenibles. Por ejemplo, los programas y los proyectos deberán: a) orientarse adecuadamente a las tres dimensiones del desarrollo de la capacidad; b) promover el liderazgo y el poder de decisión a escala nacional; y c) prever una estrategia de salida para la FAO. Estas cuestiones se tratan en diversas partes del plan de ejecución. Por ejemplo, los equipos encargados del objetivo estratégico analizarán e incluirán los enfoques del desarrollo de la capacidad en la formulación de los objetivos estratégicos. (Temas del plan: 6.4, 7.1, 8.1, 11.1-3 y 12.1-3) Se están incorporando los principios apropiados sobre desarrollo de la capacidad en el Manual del programa de campo de la FAO para que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad se aborden adecuadamente durante la formulación y la aprobación del proyecto; y la revisión del proceso de evaluación y aprobación garantizará que dichas cuestiones se apliquen sistemáticamente. (Temas del plan: 5.1, 9.1-9.2 y 11.4). Los materiales y las actividades de aprendizaje y sensibilización son los medios principales para hacer llegar estos mensajes al personal y a los colaboradores de la FAO. (Temas del plan: 13.1-13.6 y 16.2-16.6) Por último, los principios serán fácilmente accesibles para el personal y los colaboradores de la FAO³ que colaboran en programas y proyectos de desarrollo de la capacidad, a través del sitio web de la FAO⁴. (Tema del plan: 6.3)

12. **Funcionamiento unificado de la FAO.** “Una única FAO” es la característica principal del Plan de acción inmediata (PIA) y algunos aspectos de este asunto se abordarán en los dos párrafos siguientes. Los departamentos de la Sede, las oficinas descentralizadas y los equipos encargados del objetivo estratégico son los responsables de integrar los enfoques eficaces del desarrollo de la capacidad en el programa de trabajo de la FAO. Como medida práctica para facilitar las mejoras en la calidad de los resultados, el enfoque integrado del programa y el presupuesto de la FAO engloba en la actualidad todas las intervenciones de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad que todas las dependencias están planificando, aplicando y supervisando en los programas y los proyectos. (Temas del plan: 11.1-11.5)

13. **La coordinación entre los departamentos de la Sede (incluido el Departamento de Cooperación Técnica), las oficinas descentralizadas y los equipos encargados de la estrategia, en que la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión que desempeña la función de coordinador y facilitador.** La FAO ha emprendido medidas para establecer una gobernanza eficaz de la función básica del desarrollo de la capacidad, con el fin de garantizar que la estrategia puede evolucionar en función de la demanda de los Miembros. En la Secretaría, el IDWG y sus diversos grupos de acción se ocuparán de la coordinación central, incluidos el perfeccionamiento y el seguimiento del plan de ejecución. Los departamentos de la Sede (incluido el Departamento de Cooperación Técnica), las oficinas descentralizadas y los equipos encargados de la estrategia están representados activamente en el IDWG y la mayor parte de ellos son dependencias clave en las medidas del plan de ejecución. El IDWG y la función central del desarrollo de la capacidad están coordinados por la OEK, cuyas tareas principales consisten en dirigir la aplicación y el seguimiento y la presentación de informes de la estrategia. (Temas del plan: 1.1-1.2 y 2.1-2.2)

14. **El papel y las funciones de las oficinas descentralizadas.** Aunque sea en líneas generales, la mayor parte de las dependencias de la FAO desempeñan funciones de mejora de la calidad de la labor

² CL 140/8 Párr. 14b

³ Son colaboradores de la FAO los consultores, los contratistas y las organizaciones asociadas que trabajan en programas y proyectos de la FAO.

⁴ Portal de la FAO sobre desarrollo de la capacidad: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/portal-del-fortalecimiento-de-las-capacidades-de-la-fao/es/>

de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad. Las representaciones en los países y las oficinas regionales y subregionales son especialmente importantes puesto que interaccionan en su mayor parte de forma directa con las entidades nacionales y regionales, y son las responsables de dirigir la respuesta de la FAO a las prioridades de carácter nacional y regional. El papel y las funciones de las oficinas descentralizadas se describen en la circular revisada sobre responsabilidades y relaciones, que se publicará en 2011. También se están aplicando medidas relacionadas con la descentralización en el Plan de acción inmediata (PIA). Las dependencias de la Sede y las oficinas descentralizadas tienen objetivos comunes pero funciones complementarias; las últimas dirigen la participación de la FAO en los procesos a largo plazo dirigidos por los países con el fin de reforzar las capacidades técnicas y funcionales que afectan a las tres dimensiones de forma integrada. Las oficinas descentralizadas necesitan los recursos, la orientación y la formación de personal adecuados, para poder desempeñar plenamente esta función. (Temas del plan: 11.1, 11.5 y 18.2)

15. La inclusión de actividades de desarrollo de la capacidad en el Marco de programación por países. Las nuevas directrices del Marco de programación por países contendrán una orientación clara para las oficinas en los países con miras a garantizar la inclusión de las cuestiones relacionadas con el desarrollo de la capacidad en la programación, la planificación y el establecimiento de prioridades. (Tema del plan: 8.1-8.2)

16. La función de las diferentes fuentes de financiación, incluidos los PCT y los fondos fiduciarios. El Departamento de Cooperación Técnica ha coordinado la elaboración de una estrategia institucional sobre la movilización de recursos, que se ha adaptado para reflejar las cuestiones clave de la estrategia sobre el desarrollo de la capacidad (Tema del plan: 15.1-15.2). Actualmente la FAO planifica y ejecuta sus programas de trabajo financiados tanto con las cuotas asignadas como con las contribuciones voluntarias; las últimas complementan a las primeras para obtener los resultados previstos de la Organización en ámbitos prioritarios establecidos a escala mundial, nacional y regional. Estas prioridades comprenden diversos aspectos y dimensiones clave del desarrollo de la capacidad, a los que la estrategia hace referencia específica. La Organización ha establecido ciertos criterios a la hora de estudiar las propuestas de financiación de los proyectos y programas, entre los cuales se encuentran los enfoques adecuados de desarrollo de la capacidad que garantizarán la sostenibilidad. Estas cuestiones también se tendrán en cuenta en el nuevo Manual del programa de campo que la FAO está redactando. (Tema del plan: 9.1). En relación con el PCT, la Administración reconoce que existen ciertas limitaciones a su utilización para el desarrollo de la capacidad, especialmente en lo concerniente a la duración de los proyectos, la incapacidad de introducir proyectos de seguimiento y la necesidad de consultar en profundidad sobre las prioridades con cada uno de los Estados Miembros. En el contexto de la determinación de los criterios del PCT, es necesario que el Comité del Programa trate algunas cuestiones relacionadas con la mejora del uso del PCT para el desarrollo de la capacidad. (Tema del plan: no aplicable)

17. El papel de las asociaciones. Las asociaciones con entidades nacionales y regionales, otros organismos e instituciones de las Naciones Unidas son cruciales para que los esfuerzos a escala nacional y regional en el ámbito del desarrollo de la capacidad obtengan buenos resultados. En el ámbito institucional, la OCE lidera la elaboración y la divulgación amplia de la estrategia institucional sobre asociaciones en toda la Organización⁵. Los representantes regionales velarán por que se complementen los conocimientos de que disponen las oficinas descentralizadas mediante el establecimiento de asociaciones más sistemáticas con las instituciones regionales y locales que se ocupan del desarrollo de la capacidad. (Temas del plan: 11.6 y 13.7)

18. El papel de la Cooperación Sur-Sur. La Cooperación Sur-Sur es una forma eficaz de reforzar las capacidades nacionales, tal como queda reflejado en la respuesta de la Administración a la "Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de la capacidad en África". Con vistas a garantizar que los expertos en colaboración Sur-Sur estén calificados para trabajar en el país de servicio, la FAO se asegurará de que los perfiles y las aptitudes de los expertos reflejen los conocimientos profundos del contexto local, así como los conocimientos y la experiencia en materia de desarrollo de la capacidad. (Temas del plan: 11.7 y 20.3)

⁵ Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores

Orientaciones que se solicitan

19. Tal vez el Comité del Programa desee asesorar sobre la índole y el alcance del plan de ejecución de la estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad. El Comité del Programa tal vez también desee recomendar al Consejo que exhorte a los gobiernos y otras entidades nacionales e internacionales del sector de la agricultura y el desarrollo rural a comprometerse con los enfoques de desarrollo de la capacidad preconizados en la Declaración de París y el Programa de acción de Accra, así como a fomentar la integración del desarrollo de la capacidad en el proceso de programación, planificación y establecimiento de prioridades. Dichos enfoques son parte integrante de la estrategia institucional de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad y son fundamentales para que su aplicación resulte eficaz.

Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad

A. DEFINICIÓN DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

1. En el desarrollo internacional, la capacidad se considera “la aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad en conjunto de gestionar satisfactoriamente sus asuntos”⁶, lo que permite conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las tres metas mundiales de la FAO en consonancia con los planes nacionales de desarrollo. Por desarrollo de la capacidad (DC) se entiende “los procesos por los que las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fomentan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo”⁷.
2. El DC se ha asociado tradicionalmente con la transferencia de conocimientos y la formación de las personas, pero es un proceso de cambio complejo, no lineal y de largo plazo en el que ninguno de los factores (p. ej. información, enseñanza y formación, asistencia técnica, asesoramiento sobre políticas, etc.) puede por sí solo constituir una explicación del desarrollo de la capacidad. Asimismo, contribuye a abordar las necesidades específicas de los Estados Miembros y de las regiones y subregiones en el ámbito de las tres dimensiones relacionadas entre sí: **personal, institucional y de los aspectos normativos**. El enfoque de la FAO del DC se considera el principal 'modus operandi' que respalda el programa de trabajo de la FAO. Toda la labor técnica de la FAO en la Sede y en los países prevé algún aspecto de DC. Algunos de los trabajos de la FAO (p. ej. en la elaboración de normas, los sistemas de información mundiales o los tratados internacionales) no se centran principalmente en el DC, pero los agentes nacionales y regionales necesitan desarrollar sus capacidades para contribuir a estos productos y servicios y para poder utilizarlos.
3. La tendencia general en la comunidad internacional de desarrollo es de sustituir la expresión “**creación de capacidad**” por “**desarrollo de la capacidad**”. El cambio de la terminología refleja la evolución de un concepto de proceso esencialmente dirigido desde el exterior, en el que no existían capacidades previas, a un nuevo concepto que hace gran hincapié en el control nacional y en los procesos de cambio endógenos. De conformidad con otros organismos de las Naciones Unidas, la FAO adoptará la nueva expresión “desarrollo de la capacidad”, aunque la expresión anterior seguirá siendo válida, ya que abunda en la documentación existente de la Organización.

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

4. La capacidad es un aspecto fundamental del desarrollo, que se refleja en todo el Programa de París/Accra sobre la eficacia de la ayuda. Desde los comienzos de la FAO, el DC ha constituido un aspecto central de su mandato y una de las esferas de resultados más importantes para la Organización. En el complejo, muy poblado y competitivo sector de la agricultura y el desarrollo rural (ADR)⁸, la FAO tiene que cambiar para convertirse en un agente más eficaz del DC. La inactividad podría hacer que la función de DC de la Organización resulte obsoleta y no idónea para las necesidades actuales a escala nacional y regional, con consecuencias para la eficacia, la credibilidad y la reputación de la Organización.
5. La presión para el cambio proviene de los procesos de reforma internos de la FAO y del medio ambiente mundial, incluidas las Naciones Unidas y las necesidades y demandas cambiantes de los Estados Miembros. Como función básica, el DC está estrechamente relacionado con los procesos fundamentales de la Organización que se están transformando – tales como la gestión con vistas a

⁶ Fuente: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – Comité de Ayuda para el Desarrollo (OCDE/CAD).

⁷ Fuente: OCDE/CAD

⁸ La ADR incluye todos los sectores de actividad de la FAO, incluida la seguridad alimentaria, los sectores forestal y pesquero y los recursos naturales.

conseguir resultados y la mejora de las prácticas de programación de la FAO y el enfoque de medición de los efectos. Al mismo tiempo, los cambios en el **entorno de la ayuda mundial** afectan a la forma en que la Organización ha participado tradicionalmente en el ámbito del desarrollo internacional. Estos cambios comprenden:

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

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

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

C. BENEFICIOS DEL NUEVO ENFOQUE SOBRE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

7. El nuevo enfoque beneficiará a la FAO en diversas formas, ya que conllevará: una mayor coherencia y eficacia de las actividades de DC en el sector de la ADR, unos efectos y una visibilidad reforzados y una nueva denominación estratégica de la función de la FAO en el ámbito del DC; una credibilidad reforzada de la FAO como asociado en el DC en el ámbito de la comunidad internacional y en el contexto de la iniciativa "Unidos en la acción" de las Naciones Unidas; y una aplicación mayor y más eficaz de los recursos de la FAO para el DC vinculados a los resultados en el logro del PPM-

PTP. Idealmente, los países participarán también en este nuevo enfoque del DC conjuntamente con la FAO en calidad de partes mutuamente responsables, y serán más capaces de crear, adoptar, dirigir, ejecutar y sostener las iniciativas del cambio hacia el logro de sus objetivos en la seguridad alimentaria y la ADR.

D. NUEVA VISIÓN DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

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

E. MARCO DE LA FAO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

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

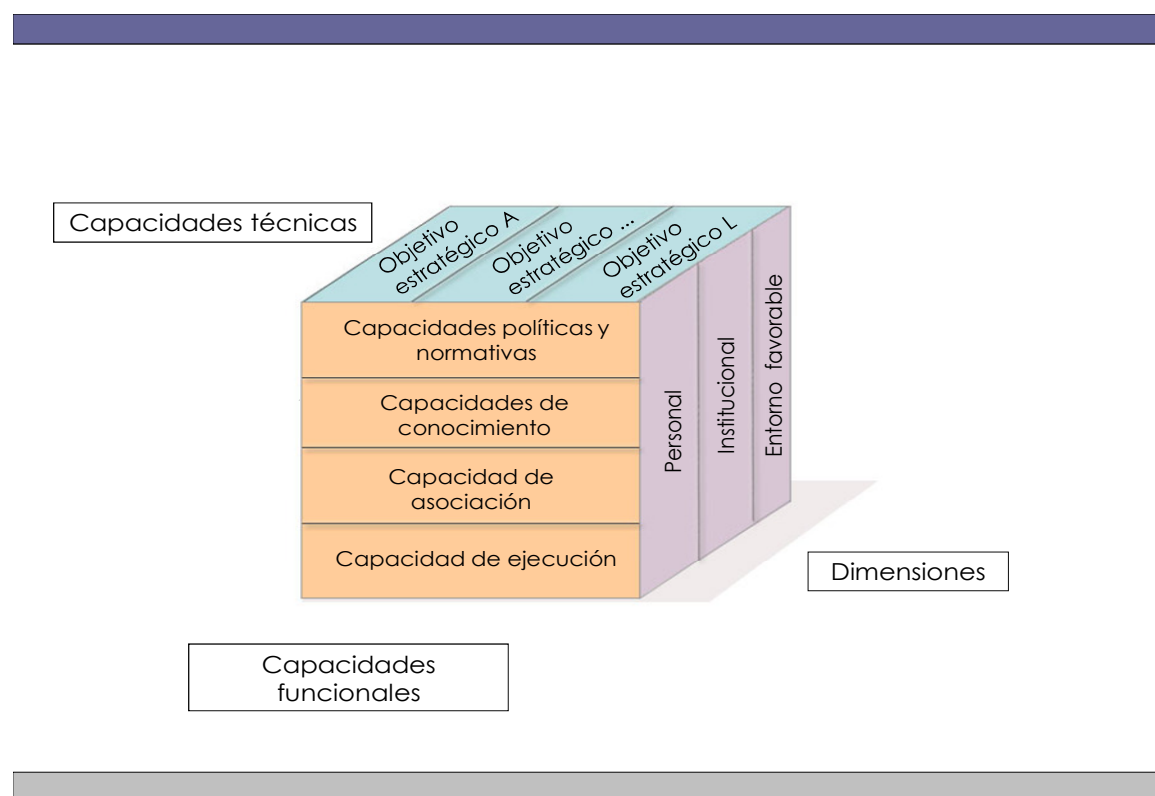


Figura 1: Marco de desarrollo de capacidades de la FAO

10. Las **capacidades técnicas** son necesarias en los amplios sectores de la alimentación y la agricultura para que los participantes nacionales, regionales y subregionales puedan llevar a cabo todas las tareas técnicas necesarias con el fin de intensificar la producción de manera sostenible, administrar los recursos naturales y, en consecuencia, mejorar la inocuidad de los alimentos y la seguridad de todos. La labor técnica de la FAO está especificada en los 11 objetivos estratégicos (A-L) del Marco estratégico.

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

- a) Normativas y de políticas: capacidades para formular y aplicar políticas y para dirigir las reformas en materia de políticas;
 - b) De conocimiento: capacidades para acceder, generar, administrar e intercambiar información y conocimientos;
 - c) De colaboración: capacidades para participar en redes, alianzas y asociaciones;
 - d) De ejecución: capacidades de gestión para ejecutar y ocuparse de los programas y proyectos desde la planificación al seguimiento y la evaluación.
12. Las capacidades técnicas y funcionales, que están relacionadas entre sí, se distribuyen en las tres dimensiones: el entorno favorable, las organizaciones y las personas (Figura 2).
- a) La dimensión del **entorno** favorable se refiere al compromiso y la visión políticos; los marcos normativos, jurídicos y económicos; las asignaciones y los procesos presupuestarios del sector público nacional; las estructuras de gobernanza y de poder; y los incentivos y normas sociales.
 - b) La dimensión **institucional** se refiere a las organizaciones públicas y privadas, las organizaciones de la sociedad civil⁹, y las redes de organizaciones¹⁰, en cuanto a: a) funciones, estructuras y relaciones de gestión estratégicas; b) capacidad operativa (procesos, sistemas, procedimientos, sanciones, incentivos y valores); c) recursos humanos y financieros (políticas, distribución y rendimiento); d) recursos de conocimientos e información; y e) infraestructuras.
 - c) La dimensión **personal**¹¹ se refiere a las personas que participan en el sector del desarrollo agrícola y rural (ADR), en cuanto a: conocimientos, nivel de conocimientos especializados (técnicos y de gestión) y las actitudes que pueden abordarse mediante la facilitación, la capacitación y la creación de competencias.

⁹ p. ej. organismos y ministerios gubernamentales centrales y descentralizados, sistemas de protección social, inspecciones públicas, laboratorios, sistemas nacionales de investigación agrícola, comisiones económicas mundiales y regionales, empresas, cooperativas, cámaras de comercio, grupos de consumidores, asociaciones de productores, organizaciones de base comunitaria, ONG, instituciones de enseñanza y capacitación oficial y no oficial, etc.

¹⁰ p. ej. sistemas de investigación y extensión, sistemas de ordenación de recursos naturales transfronterizos, sistemas de vigilancia, asociaciones públicas y privadas, etc.

¹¹ p. ej. funcionarios públicos, y personal de organizaciones del sector de ADR, productores, agricultores, pescadores, pastores, proveedores de servicios rurales, distribuidores, técnicos, comerciantes, inspectores de alimentos, etc.

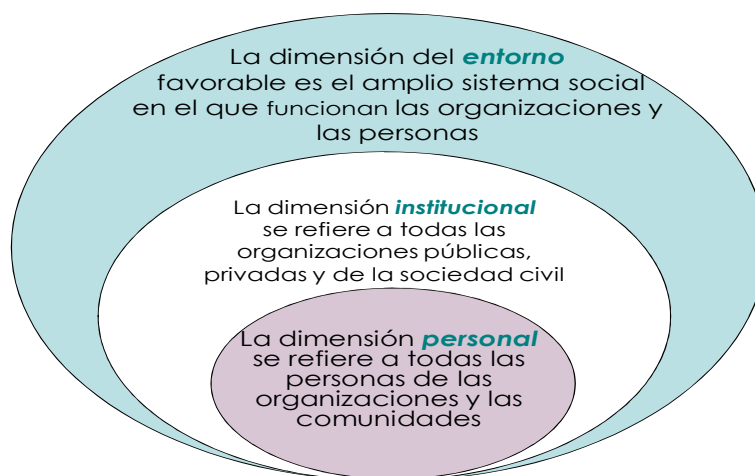


Figura 2: Las tres dimensiones del DC

13. En las intervenciones de DC las tres dimensiones están relacionadas entre sí: las personas, las organizaciones y el entorno favorable forman parte de un conjunto más amplio. A menudo el DC comprende el perfeccionamiento de los conocimientos de las personas, si bien su rendimiento depende en gran medida de la calidad de las organizaciones en que trabajan. Además, la eficacia de las organizaciones y de las redes de organizaciones depende del entorno favorable¹². Contrariamente, la eficacia del entorno depende de las organizaciones y las relaciones entre ellas.

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

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

¹² adaptado de DAC, The Challenge of Capacity Development: (El desafío del desarrollo de capacidades: avanzar hacia las buenas prácticas). Febrero de 2006.

Cuadro 1. Factores críticos de éxito en el DC

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

G. PROGRAMA DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

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

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

18. **Mecanismos de planificación, seguimiento y presentación de informes.** El Marco estratégico de la FAO representa el medio para planificar, seguir de cerca y medir de manera estructurada e inclusiva los efectos de las actividades de DC, lo que contribuye a obtener los resultados convenidos evaluados por objetivos e indicadores. Las actividades de la FAO relacionadas con el DC son determinantes para lograr muchos de los resultados específicos¹³ del Plan a plazo medio

¹³ Aproximadamente un tercio de los resultados de la Organización en el Plan a plazo medio de la FAO se refieren explícitamente al DC, y muchos otros resultados de la Organización comprenden cuestiones relacionadas con el DC.

que contribuyen directa e indirectamente a la lucha contra la pobreza y la derrota del hambre, fortaleciendo la rendición de cuentas externa de la FAO respecto de los resultados de DC por parte de sus Miembros.

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

20. **La institucionalización de la función que desempeña el DC en las políticas y los procedimientos de la FAO en materia de recursos humanos** incluirá: el establecimiento de funciones y responsabilidades claras sobre DC entre los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas; una reflexión sobre las responsabilidades relacionadas con el DC y los objetivos indicados en las descripciones de los puestos y los procesos de evaluación del rendimiento del personal a todos los niveles, incluidos los representantes de la FAO¹⁴ y los representantes regionales¹⁵; marcos de formación personal y programas de formación para las competencias relacionadas con el DC para el personal de la FAO a todos los niveles; inclusión de criterios de selección acertados para el personal contratado a corto plazo para ser asignado a programas orientados al DC.

¹⁴ Sobre la base de la última revisión del Manual Administrativo (4/2/2008), el FAOR “ayuda a los países en que están acreditados a reforzar la capacidad nacional, movilizar recursos, establecer alianzas e intercambiar conocimientos e información a favor de la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural”.

¹⁵ El representante regional “promueve el desarrollo de capacidades y la movilización de recursos para la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola y rural en la región” [Manual Administrativo, revisión 4 de febrero de 2008, Sección 117.2.32 iii)].

Apéndice: Plan de ejecución para el desarrollo de la capacidad a enero de 2011

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
Ámbito de actuación A: gobernanza y coordinación del desarrollo de la capacidad interna						
<i>Gestionar y supervisar la aplicación de la estrategia de la FAO sobre desarrollo de la capacidad (DC) para garantizar su idoneidad respecto a las necesidades de los Miembros, la adhesión de las partes interesadas y la coherencia con otros organismos de las Naciones Unidas.</i>						
1.1 Gestionar y supervisar el plan de ejecución. Garantizar su precisión y actualización, y que se introduzcan mejoras.	Coordinación	OEKC	Continua	Ninguna	NO	En curso
1.2 Presidir el Grupo de trabajo interdepartamental (IDWG) y organizar sus reuniones.	Coordinación	OEKD	Continua	Ninguna	NO	En curso
1.3 Reforzar la red de puntos focales sobre el DC en el seno de los departamentos.		OEKC	No aplicable	Ninguna	NO	Terminada
1.4 Elaborar la estrategia, consolidar la colaboración de la Sede y las oficinas descentralizadas, los estudios de casos y las misiones en los países.		OEKC con la colaboración del IDWG-DC	No aplicable	Ninguna	SÍ	Terminada
1.5 Coordinar los informes de situación sobre el DC para el Director General.		OEKC	Continua	Ninguna	NO	En curso
1.6 Participar en reuniones con los órganos rectores.		OEKC y otras dependencias	Continua	Ninguna	NO	En curso
<i>Colaborar estrechamente con otras dependencias, ejerciendo las demás funciones básicas, y armonizar las estrategias, las actividades y la formación del personal, siempre que sea posible.</i>						
2.1 Armonizar con otras funciones básicas y otras dependencias para garantizar	Coordinación	OEKC e	Continua	Ninguna	NO	En curso

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
que las iniciativas de elaboración de estrategias y actividades y de formación del personal sean compatibles e integradas, siempre que sea posible.		IDWG-DC				
2.2 Potenciar la comunicación entre los grupos encargados de las funciones básicas para promover el intercambio de enfoques, en especial los de gestión del conocimiento y las políticas.	Coordinación	OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso
3. Promover un mayor intercambio de conocimientos y buenas prácticas de DC con participantes del sector de condiciones parecidas para intensificar la complementariedad y las sinergias de las prioridades comunes del DC.						
3.1 Actuar de enlace con el PNUD en relación con la programación, las evaluaciones de la capacidad, el seguimiento y evaluación (SyE) y las estrategias. Aportar información sobre los materiales de aprendizaje del PNUD.		OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso
3.2 Actuar de enlace con el PMA y el FIDA sobre las estrategias de DC y su aplicación.		OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso
3.3 Actuar de enlace con las organizaciones y las comunidades de práctica que se ocupan de DC (LenCD, InWent, OCDE, etc.) acerca de los instrumentos de evaluación de la capacidad, el SyE y otros asuntos acuciantes. Asistir a talleres y a actividades y reuniones formativas. Establecer vínculos con el Banco Mundial sobre las estrategias, los instrumentos y las ideas para el intercambio de DC.		OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso
4 Seguir colaborando con el GNUD con el fin de respaldar a los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países y poder incorporar el DC en la programación por países de forma más eficaz.						
4.1 Colaborar con las iniciativas de “Unidos en la acción” sobre el DC para garantizar que los enfoques de la FAO son coherentes. Incorporar los enfoques acordados por el GNUD en materia de DC en los enfoques de la FAO.		OEKC y TCDM	Continúa	Ninguna	NO	En curso
Ámbito de actuación B: Programación del DC						

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
5. <i>Abogar por la adopción de un enfoque sistemático del DC en todos los departamentos técnicos promoviendo la integración de proyectos de asesoramiento técnico en actividades de DC más amplias.</i>						
5.1 Garantizar que las políticas y los procedimientos de la FAO permiten que la programación de DC a medio y largo plazo aborde cuestiones como el diseño, la duración y las modalidades en todos los proyectos y programas.	Sostenibilidad	ADG/TC	Finales de 2011	RA 3.1	NO	En curso
6. <i>Elaborar métodos, procesos y directrices pertinentes para la planificación e aplicación de intervenciones en favor del DC nacional, incluidas las evaluaciones de la capacidad y los estándares para el diseño de calidad de los proyectos y programas de DC.</i>						
6.1 Elaborar un instrumento de evaluación de la capacidad para el DC a escala nacional coherente con el proceso de programación por países (Referencia 8) y en los diferentes sectores.		OEKC	No aplicable	Ninguna	NO	Terminada
6.2 Garantizar la implementación correcta del instrumento de evaluación de la capacidad, mediante: - la actuación de enlace con Inwent, el PNUD, el Banco Mundial, Learning Link y otras entidades externas con el fin de comprobar la calidad, y evaluar las necesidades de capacidad en el diseño del proyecto y del programa; - la prueba del instrumento de evaluación de la capacidad a escala nacional; - el apoyo a la implementación del instrumento de evaluación de la capacidad ofreciendo ayuda continua a las divisiones y las oficinas descentralizadas de la FAO, tal como se ha solicitado.		OEKC y otras dependencias de la FAO	Continúa	Ninguna	NO	En curso
6.3 Mantener un inventario de los recursos de aprendizaje y las buenas prácticas de la FAO y publicarlos en el portal de DC.	Sostenibilidad	OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
6.4 Elaborar directrices e instrumentos para los proyectos y brindar asesoramiento específico en materia de DC con objeto de complementar las directrices de la Organización respecto de la programación basada en los resultados, de modo que el personal y los colaboradores de la FAO: • evalúen las necesidades de capacidad en el diseño del proyecto y del programa; • comprendan el contexto de la Organización y las instituciones; • alienten a los beneficiarios y otras partes interesadas a participar en los proyectos de diseño e implementación; • fomenten enfoques interdisciplinarios y coordinados internamente; • utilicen estrategias de implementación que aprovechen al máximo los expertos y las instituciones locales sistemáticamente; • tutelen, supervisen, evalúen y proporcionen estrategias de salida que tomen en consideración el carácter iterativo del DC.		OEKC con el apoyo de la OSP, la TCDM y el IDWG-DC	Finales de 2011	RA 4.3	NO	En curso
6.5 Elaborar y ofrecer directrices para incorporar los aspectos relacionados con el género en todas las fases del diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto y el programa.		ESW	Finales de 2011	RA 4.6	NO	Comienzo en 2011
6.6 Consultar a las partes interesadas y realizar estudios sobre el terreno para determinar los factores que influyen en la calidad de las escuelas de campo para agricultores (ECA) al ampliarse o reducirse.		AGP	Finales de 2012	RA 7.3	SÍ	Comienzo en 2011
6.7 En colaboración con otras divisiones y ECA que implementan proyectos sobre el terreno, elaborar directrices sobre planificación, diseño, implementación, supervisión y evaluación de las ECA, con la documentación obtenida de los ejemplos sobre el terreno para reforzar las redes existentes a		AGP	Finales de 2012	RA 7.4	SÍ	Comienzo en 2011

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
escala local, regional, nacional y mundial de las ECA, y garantizar el alto grado de calidad y sostenibilidad de los programas a gran escala.						
6.8 Elaborar directrices para garantizar la eficacia de la distribución de los productos clave impresos y digitales de la FAO solicitando a las divisiones de la Sede que: • elaboren planes de comunicación y distribución para los productos clave, centrándose, cuando proceda, en los destinatarios de África, incluidas las partes interesadas en el DC; • entren en contacto con redes de asociados que colaborarán en la distribución y difusión de los productos de la FAO; • realicen un seguimiento de la distribución y el uso de los materiales cuando sea posible; • superen o compensen las restricciones de acceso a Internet en numerosas zonas de África mediante la distribución selectiva de formatos impresos y digitales como el CD-ROM.		OEKP	Finales de 2011	RA 8.1	NO	Comienzo en 2011

7. *Facilitar el desarrollo de la capacidad nacional para el análisis y la aplicación de políticas y en cuestiones técnicas.*

7.1 Seguir elaborando directrices, elementos de comunicación y soluciones para el aprendizaje para garantizar que las contrapartes de los países participan estrechamente en las actividades realizadas en el marco de los proyectos normativos de la FAO y tienen la oportunidad de mejorar las aptitudes analíticas, lo cual amplía el Programa de aprendizaje sobre políticas e incorpora tales recomendaciones en las Directrices para la programación por países. En las Directrices se tendrá en cuenta que: • que todos los proyectos de asistencia en materia de políticas		TCS	Finales de 2011	RA 6.1	NO	Comienzo en 2011
---	--	-----	-----------------	--------	----	------------------

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
comprendan la prestación de un seguimiento suficiente y prevean actividades de DC para elaborar planes de inversión y de operaciones con vistas a implementar las políticas; - que la experiencia y las competencias en materia de DC figuran en el mandato de todos los consultores contratados para brindar apoyo en materia de políticas en los países; - que se hallarán los medios, incluso mediante asociaciones con entidades locales, siempre que sea posible, para respaldar el DC a escala subnacional en los países que están en proceso de descentralización.						
7.2 Seguir perfeccionando los sistemas y mecanismos para que el personal y los colaboradores en los países, las regiones y la Sede reconozcan y prevean las nuevas necesidades en materia de políticas.		TCS	Finales de 2012	RA 6.2	SÍ	Comienzo en 2011
7.3 Seguir elaborando recursos de aprendizaje en línea y continuar aumentando las asociaciones con instituciones docentes.		OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso

8. *Fomentar e institucionalizar los marcos de programación por países como instrumentos para intensificar el diálogo relativo al DC, establecer las prioridades de DC a escala nacional y negociar el enfoque o combinación de enfoques del DC más acertados para que la FAO respalde el desarrollo de la capacidad nacional.*

8.1 Velar por que en las directrices institucionales de la programación por países se incluya la planificación de los objetivos y las prioridades a largo plazo en materia de DC, establecidos de común acuerdo, abordando los valores y las deficiencias de capacidad, de forma que los encargados nacionales puedan planificar y dirigir sus actividades de DC.	Marco de programación por países	TCS con la colaboración de la OEKC	Finales de 2012	RA 4.4	NO	En curso
8.2 Proporcionar información sobre la calidad de los aspectos del DC en los marcos de programación por países nacionales y asistir a las reuniones de los	Marco de programación por	OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
grupos de trabajo sobre los mismos.	países					

9. Incorporar el DC en los instrumentos de programación existentes (marco lógico, gestión del ciclo del proyecto y modelo estándar de documento de proyecto), incluida la revisión de los criterios de aprobación para el PCT y los proyectos extrapresupuestarios.

9.1 Como uno de los cinco principios estratégicos e intersectoriales de la programación por países de las Naciones Unidas, es necesario que la FAO examine las necesidades de DC como un componente esencial con miras a garantizar un enfoque integrador de la programación común por países de las Naciones Unidas. Esto se conseguirá mediante: la incorporación del DC en el ciclo del proyecto modificando el Manual del programa de campo, y supervisando las directrices y otras normas de proyectos.	Sostenibilidad; fuentes de financiación	TCDM con el apoyo de la OEK	Finales de 2010 (Primeros borradores terminados y final para mediados de 2011)	RA 4.2	NO	En curso
9.2 Examinar el manual del curso panorámico sobre el ciclo de proyectos, el modelo estándar de documento de proyecto y la hoja de examen del proyecto, y verificar la aprobación operativa del diseño del proyecto o el programa y su ejecución.	Sostenibilidad	TCDM con el apoyo de la OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso

10. Examen y mejora de los enfoques de la FAO para el desarrollo organizativo y las reformas institucionales.

10.1 Confeccionar instrumentos y directrices sobre la creación de instituciones y el desarrollo organizativo. Que la OEKC divulgue e incorpore materiales en los diversos instrumentos de DC. (Referencia 16.3 sobre el módulo de aprendizaje de desarrollo organizativo).		OEKC e IDWG- Creación de instituciones	Finales de 2012	Ninguna	NO	Comienzo en 2011
--	--	--	-----------------	---------	----	------------------

11. Garantizar que la mejora del enfoque del DC se aplica en los programas y proyectos de la FAO.

11.1 Velar por que el DC se tenga debidamente en cuenta en los procesos de planificación y programación descentralizadas de la FAO, en particular en los marcos de programación por países y las áreas prioritarias regionales y subregionales.	Sostenibilidad; FAO, oficinas descentralizadas	ADG/RR con el apoyo de la OSP y la OEKC	Inicio de 2012 y continua para todas las conferencias	RA 3.2	NO	Comienzo en 2011
---	--	---	---	--------	----	------------------

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
			regionales			
11.2 Examinar la inclusión de las iniciativas de DC en el marco basado en resultados teniendo en cuenta el carácter a largo plazo del DC.	Sostenibilidad; FAO	Responsables de los objetivos estratégicos	Continúa durante todos los ciclos de preparación del PTP	RA 3.3	NO	En curso
11.3 Velar por que se atribuya la debida prioridad y atención al enfoque mejorado del DC, y en consecuencia se aplique en los programas y proyectos de la FAO y se refleje en el Marco estratégico de la FAO. En concreto, garantizar que el personal tome conciencia de la importancia de las directrices revisadas para los programas y los proyectos y las ponga en práctica.	Sostenibilidad; FAO	DDO y DDK	Continúa	RA 4.1	NO	En curso
11.4 Velar por que en los proyectos de la FAO se pongan en práctica las directrices sobre DC aplicables a los mismos.	Sostenibilidad; FAO	Proceso del PPRC	Continúa. Inicio a mediados de 2011	RA 4.5	NO	Comienzo en 2011
11.5 Como parte de la preparación y ejecución del PTP, prestar la debida atención a la asignación de los recursos humanos y económicos necesarios para que las oficinas descentralizadas en África puedan incorporar las preocupaciones que plantea el DC. Por lo que respecta a las oficinas técnicas descentralizadas, esto debería comprender orientación, capacitación, reequipamiento, una mayor familiaridad con las actividades en la Sede y las tendencias actuales en los sectores de competencia de los funcionarios, así como la motivación y los incentivos necesarios para que den una mayor importancia al DC en su trabajo.	FAO; Oficinas descentralizadas	Oficinas regionales, OSD y OSP	Continúa durante todos los ciclos de preparación del PTP	RA 9.1	SÍ	Comienzo en 2011
11.6 Establecer una colaboración más sistemática con instituciones locales y regionales de DC, para subsanar las deficiencias y complementar los conocimientos especializados disponibles en las oficinas descentralizadas.	Asociaciones	ADG/RR con el apoyo de la OEKC	A finales de 2012	RA 9.2	NO	Comienzo en 2011

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
11.7 Al participar en intercambios Sur-Sur, cerciorarse de que sus perfiles y aptitudes reflejen un profundo conocimiento del contexto local, así como cierto conocimiento y experiencia sobre DC (en especial en África).	Cooperación Sur-Sur	TCSF con el apoyo de la OEKC	Continúa a partir de 2011	RA 9.3	NO	Comienzo en 2011
11.8 Cuando se trabaje con voluntarios, cerciorarse de que sus perfiles y aptitudes reflejen un profundo conocimiento del contexto africano, así como cierto conocimiento y experiencia sobre DC.		Oficinas descentralizadas con el apoyo de la OEKC y la CSH	Continúa a partir de 2011	RA 9.4	NO	Comienzo en 2011
11.9 Proporcionar información, asesoramiento y orientación sobre los aspectos de DC de los proyectos de la FAO.		OEKC	Continúa a partir de 2011	Ninguna	NO	En curso
Ámbito de actuación C: Mecanismos de planificación, seguimiento y presentación de informes						

12. Examinar y promover un sistema institucional de seguimiento y presentación de informes para las intervenciones de la FAO relacionadas con el DC en el seno del Marco estratégico de la FAO. Garantizar que las actividades de la FAO relacionadas con el DC están vinculadas a resultados concretos y que las actividades de supervisión y seguimiento de las actividades de la FAO en materia de DC han mejorado.

12.1 Como parte de la elaboración del módulo de aprendizaje 2, confeccionar enfoques de SyE para el DC mediante la colaboración estrecha con la ODE, la OSP, la TCD y Capacitación y Desarrollo Internacional de Alemania (InWent). Concretamente, definir sugerencias, muestras y directrices para los indicadores de supervisión y evaluación de DC en los programas y los proyectos. Colaborar en las funciones básicas necesarias para garantizar un enfoque coherente.	Sostenibilidad	OEKC y TCDM	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso
12.2 Asesorar a los equipos encargados del Objetivo estratégico, las dependencias orgánicas y las oficinas descentralizadas para adoptar un enfoque sistemático de DC a la hora de realizar el seguimiento y presentar informes.	Sostenibilidad	OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
12.3 Contribuir al proceso de formulación y revisión del resultado de la Organización y formular el resultado de la unidad en los objetivos estratégicos a través de actos de sensibilización o la colaboración con los equipos encargados del Objetivo estratégico.	Sostenibilidad	OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso
Ámbito de actuación D: Comunicación						

13. En el contexto de la estrategia institucional de comunicación de la FAO, promover la amplia comprensión de la función mejorada que deberá desempeñar la FAO en el DC y sus consecuencias operativas en el trabajo técnico de la Organización con la Sede y las oficinas descentralizadas, incluido el asesoramiento a las oficinas en los países acerca del enfoque de comunicación y promoción del DC aplicado por la FAO.

13.1 Elaborar un plan de sensibilización sobre la estrategia de DC para las partes internas y externas.	Sostenibilidad	OEKC	No aplicable	Ninguna	NO	Terminada
13.2 Coordinar la elaboración de los materiales de comunicación sobre DC para uso interno de la FAO.	Sostenibilidad	OEKC	Mediados de 2011	Ninguna		En curso
13.3 Mediante actividades de sensibilización, aclarar al personal y a los colaboradores de la FAO de toda la Organización lo que se entiende por DC y cuáles serán los enfoques que la FAO aplicará a este respecto. En concreto, planificar y organizar ferias de intercambio en la Sede y en las oficinas descentralizadas.	Sostenibilidad	OEKC con la colaboración del IDWG-DC	Finales de 2011	RA 1.1	NO	En curso
13.4 Divulgar la estrategia institucional en toda la Organización.	Sostenibilidad	OEKC con la colaboración del IDWG-DC	Finales de 2010 (debido a eventos venideros, a finales de 2010)	RA 1.2	NO	En curso
13.5 Distribuir resúmenes breves y exentos de tecnicismos en los que se enumeren los principios clave y ejemplos de cómo pueden aplicarse al personal	Sostenibilidad	OEKC con la colaboración	Inicio de 2011	RA 1.3	NO	En curso

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
y a los colaboradores de la FAO.		del IDWG-DC				
13.6 Confeccionar y mantener el portal sobre DC con el fin de facilitar el acceso a la información y los recursos relacionados con el DC dentro y fuera de la FAO.	Sostenibilidad	OEKC	Continua	Ninguna	NO	En curso
13.7 Divulgar la estrategia institucional sobre asociaciones al personal y a los colaboradores de la FAO, y prestar orientación sobre la evaluación de las asociaciones.	Asociaciones	OCE con el apoyo de la OSD y la OEKC	Finales de 2013	RA 5.1	NO	Comienzo en 2012

14. *Velar por que la comunicación sobre los esfuerzos y los logros de la FAO en materia de DC constituyan una parte integrante de las prioridades institucionales de comunicación de la Organización con los donantes, los Estados Miembros y el público en general.*

14.1 Elaborar materiales de comercialización de la estrategia de DC para las partes interesadas externas.		OEKC e IDWG-DC	Finales de 2012	Ninguna	NO	Comienzo en 2011
14.2 Que el personal de rango superior participe en actividades de DC con los donantes, los Estados Miembros y el público en general.		Por determinar	Finales de 2012	Ninguna	NO	Comienzo en 2012
14.3 Respaldar a los representantes y al personal de la FAO que celebren talleres de sensibilización para las partes interesadas externas.		OEKC	Finales de 2012	Ninguna	SÍ	Comienzo en 2012
14.4 Documentar, exhibir y divulgar ampliamente los estudios de casos con buenos resultados a los asociados en el sector del desarrollo (organismos gubernamentales, universidades y organizaciones de investigación, ONG y organizaciones de base comunitaria).		OEKC	Finales de 2012	RA 7.1	NO	Comienzo en 2012
14.5 Documentar y divulgar los principios básicos de los enfoques de la FAO para el DC, en concreto los que otros organismos están aplicando ampliamente o podrían aplicar.		OEKC	Finales de 2012	RA 7.2	NO	Comienzo en 2012

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
--------	---	----------------------------	--------------------------------	---	--------------------------------	-----------

15. Armonizar la estrategia de la FAO sobre movilización de recursos con una mejora del seguimiento, la presentación de informes y la comunicación relacionados con el DC.

15.1 Velar por que se preste la debida atención a la estrategia de movilización de recursos y a los procedimientos de la FAO en los informes que se presentan a los donantes y que, por tanto, especifiquen los resultados del DC.	Fuentes de financiación	TCSR con el apoyo de la OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso
15.2 Garantizar que los enfoques del DC se contemplen en las directrices y los resúmenes sobre movilización de recursos para los FAOR, los equipos estratégicos, etc.	Fuentes de financiación	TCSR con el apoyo de la OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso
Ámbito de actuación E: Institucionalización de la función que desempeña el DC en las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos de la FAO						

16. Basándose en la evaluación de las necesidades de un programa interno de desarrollo de las competencias en materia de DC, elaborar los materiales de aprendizaje y cursos pertinentes, de acuerdo con los procesos de desarrollo de las competencias del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países.

16.1 Evaluar las necesidades de los destinatarios de las actividades de aprendizaje sobre DC a través de entrevistas y grupos especializados en la Sede, así como de encuestas y teleconferencias en las oficinas descentralizadas.		OEKC	No aplicable	Ninguna	NO	Terminada
16.2 Sobre la base de una evaluación de las necesidades, diseñar un programa de capacitación destinado a fortalecer las competencias de la FAO en materia de DC. En concreto, elaborar las líneas generales del programa de formación y el material de aprendizaje que comprenderá: tres módulos (DC en la FAO, programación del DC y procesos de apoyo al aprendizaje) que se divulgarán en talleres presenciales, en libros de consulta o mediante el aprendizaje en línea.	Sostenibilidad	OEKC	Mediados de 2011	MR 1.4	NO	En curso
16.3 Elaborar un módulo adicional de aprendizaje sobre el análisis organizativo y la gestión del cambio, que se divulgará con métodos mixtos (presenciales y en	Sostenibilidad	OEKC e IDWG-	Finales de 2011	RA 1.4	SÍ	Comienzo en 2011

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
línea).		Creación de instituciones				
16.4 Elaborar un módulo adicional de aprendizaje sobre las aptitudes de asesoramiento.	Sostenibilidad	OEKC	Finales de 2012	RA 1.4	SÍ	Comienzo en 2012
16.5 Proporcionar capacitación sobre los módulos de DC mencionados al personal y a los colaboradores, en especial a los de las oficinas descentralizadas.	Sostenibilidad	OEKC	Finales de 2012	RA 1.5	SÍ	Comienzo en 2011
16.6 Producir y ofrecer aprendizaje electrónico. Diseñar y dirigir actividades presenciales para los módulos de aprendizaje.	Sostenibilidad	OEKC	Finales de 2012	Ninguna	NO	Comienzo en 2011

17. Establecer los elementos pertinentes de los sistemas actuales de recursos humanos que necesitan armonizarse con una función mejorada de DC, como el marco de competencias, las oportunidades de formación para el personal, los marcos de rendición de cuentas y los sistemas de gestión del rendimiento, para conceder incentivos al personal. Examinar los procesos actuales de evaluación del rendimiento con el fin de que el personal de la FAO sea responsable de su labor en materia de DC, y fortalecer los incentivos para el desarrollo de la carrera.

17.1 Velar por que las competencias exigidas para un buen DC se recojan plenamente en el marco de competencias de la FAO.		CSH con el apoyo de la OEKC	Finales de 2013	RA 2.3	NO	Comienzo en 2012
17.2 Publicar directrices de modo que el DC quede reflejado de forma sistemática en los deberes y en el SEGR de todos los funcionarios técnicos pertinentes.		CSH con el asesoramiento de la OEKC	Finales de 2011	RA 2.1	NO	Comienzo en 2012

18. Examinar las descripciones de los cargos relacionados con el DC y reforzar la descentralización de las responsabilidades de DC. Velar por que las responsabilidades de las funciones de DC en las oficinas descentralizadas estén bien definidas y que se asignen los recursos adecuados. Mejorar los sistemas de recursos humanos con el fin de garantizar que se cuenta con el personal necesario. Cerciorarse de que se dispone de procesos de la FAO relacionados con el DC bien definidos con el fin de obtener resultados de DC de calidad.

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
18.1 Velar por que se requiera un nivel mínimo de experiencia sobre el terreno en materia de DC para ocupar los cargos en las oficinas regionales y subregionales y asegurarse de que tal requisito se expone adecuadamente en las descripciones de los puestos y los anuncios de las vacantes.		CSH con el asesoramiento de la OEKC	Finales de 2011	RA 2.2	NO	Comienzo en 2011
18.2 Examinar la Circular sobre responsabilidades y relaciones para que se preste más atención al DC.	Oficinas descentralizadas	OSD	Finales de 2010 (Primer borrador terminado y final a mediados de - 2011)	RA 2.4	NO	En curso

19. *Revisar y ampliar los sistemas actuales de selección, inducción y asignación de consultores técnicos a programas concretos orientados al DC, en especial en ámbitos complejos en los que intervienen el cambio organizativo y la reforma institucional.*

19.1 Elaborar un mandato provisional que se usará en los procesos de contratación y selección de personal no funcionario.		OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	En curso
---	--	------	-----------------	---------	----	----------

20. *Respaldar el fomento de las capacidades de las personas de los países en desarrollo brindando oportunidades de formación y reforzando la capacidad de las instituciones para trabajar a través de la red.*

20.1 Organizar y promover el Programa de becas establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Hungría y la FAO, el Programa de becas establecido por Brasil y la FAO en el UNILAB y otros programas de becas.		OEKC	Continúa	Ninguna	NO	En curso
20.2 Evaluar el alcance y la cantidad de becas procedentes de los fondos fiduciarios de la FAO, gestionadas a través de las oficinas descentralizadas, y evaluar las actividades a corto plazo de capacitación de la FAO con los centros CG para establecer los mecanismos de ampliación.		OEKC	Finales de 2011	Ninguna	NO	Comienzo en 2011

Medida	Referencia a las cuestiones del Comité del Programa	Dependencias participantes	Fecha de finalización prevista	Recomendación de la respuesta de la Administración a la evaluación del DC en África	Financiación adicional (SÍ/NO)	Situación
20.3 Fortalecimiento y funcionamiento de los centros de capacitación temáticos internacionales (en China) a través de la cooperación Sur-Sur para ofrecer capacitación a corto plazo a profesionales técnicos de países en desarrollo.	Cooperación Sur-Sur	TCS	Continúa antes de finales de 2012	Ninguna	NO	En curso