



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y
la Agricultura

Oficina de Evaluación

Eficacia de la FAO a nivel nacional: Síntesis de
las evaluaciones realizadas en países con
grandes programas de emergencia y
rehabilitación (Etiopía, Haití y Zimbabwe)

Informe final

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de Evaluación (OED)

La versión electrónica del presente informe está disponible en
<http://www.fao.org/evaluation>

Por la presente se autoriza gratuitamente la reproducción, la descarga y la impresión de copias de la presente obra, en parte o en su totalidad, con fines de estudio personal o de utilización limitada en clases a condición de que se cite de forma exacta y se reconozca adecuadamente a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como fuente y propietaria de los derechos de autor. Para reutilizar secciones cuyos derechos de autor no sean de propiedad de la FAO, diríjase al propietario original de los derechos de autor indicado para conocer las condiciones. Todas las solicitudes relativas a la copia sistemática y la distribución electrónica –incluso a servidores de listas–, a los derechos de traducción y a la reutilización con fines comerciales deberán dirigirse a copyright@fao.org.

Si desea más información, sírvase ponerse en contacto con:

Director de la Oficina de Evaluación (OED)
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Roma (Italia)
Correo electrónico: evaluation@fao.org

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la FAO, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Eficacia de la FAO a nivel nacional: síntesis de las evaluaciones realizadas en países afectados por crisis prolongadas (Etiopía, Haití y Zimbabwe)

I. Introducción

En 2010-2011, la Oficina de Evaluación de la FAO (OED) realizó tres evaluaciones nacionales (Etiopía, Zimbabwe y Haití), a raíz de la petición formulada por el Comité del Programa en su período de sesiones de 2008 de que *"continuaran, como actividad periódica de evaluación de la FAO, las evaluaciones por países, eligiéndose para tal fin en el futuro países con grados de desarrollo diferentes"*¹. Estas evaluaciones nacionales forman parte del plan de trabajo de evaluación presentado al Comité del Programa en su 103.º período de sesiones². Estos países fueron seleccionados porque las carteras de proyectos de los países habían alcanzado una suma anual de financiación de emergencia superior a los 10 millones de dólares por año, cuantía que marca el umbral de rendición de cuentas, superado el cual las evaluaciones independientes son obligatorias.

Las evaluaciones nacionales se analizan conjuntamente en este informe resumido, ya que los tres forman parte de la lista de 22 países afectados por crisis prolongadas, identificados en El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo (SOFI) 2010³. En el informe se define la crisis prolongada como situación que *"se caracteriza por catástrofes naturales o conflictos recurrentes, la longevidad de las crisis alimentarias, el fracaso de los medios de subsistencia y la capacidad institucional insuficiente para reaccionar a las crisis. Por ello, los países en crisis prolongada deben considerarse como una categoría especial con necesidades especiales en cuanto a las intervenciones por parte de la comunidad para el desarrollo"*⁴.

Los tres informes de evaluación nacional presentan características muy diferentes, aunque hay elementos comunes tanto por lo que respecta al contexto de la agricultura y la seguridad alimentaria como a la naturaleza y el alcance de las intervenciones, la estructura y las modalidades de funcionamiento de la FAO. Se observa asimismo un considerable grado de coincidencia entre las conclusiones y la orientación de las recomendaciones de los tres informes. En el informe se expondrán las similitudes y diferencias de las conclusiones y las recomendaciones.

País	Período objeto de evaluación	Entrega del informe de evaluación
Etiopía	2005-2010	Enero de 2011
Zimbabwe	2006-2010	Mayo de 2011
Haití	2005-2010	Febrero de 2012

¹ CL 135/4 Informe del 96.º período de sesiones del Comité del Programa (Roma, 28-30 de mayo de 2008, 135.º período de sesiones del Consejo).

² PC 103/6.

³ El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2010: la inseguridad alimentaria en crisis prolongadas

⁴ Ibid. p 13.

II. Finalidad, alcance y metodología de las evaluaciones nacionales

Las evaluaciones nacionales proporcionan a las partes interesadas internas y externas de la FAO una evaluación sistemática y detallada de la pertinencia, eficiencia, eficacia, repercusión y sostenibilidad de los programas y las actividades realizadas por la FAO en los países, independientemente de la fuente de financiación (recursos del Programa ordinario o extrapresupuestarios de donantes que proporcionan ayuda para fines de desarrollo e humanitarios), la ubicación de los cuadros de gestión de los proyectos (Sede, país u otro lugar), así como la evaluación de las actividades emprendidas por las Representaciones de la FAO en materia de apoyo y coordinación de las políticas y los sectores que no pueden ser financiadas directamente a través de un proyecto. En las evaluaciones se examina también la capacidad de la FAO en cuanto a la incorporación de una serie de cuestiones intersectoriales (género, creación de capacidad y preocupaciones ambientales), así como por lo que respecta al uso y la promoción de diversos productos normativos y bienes públicos de la FAO.

En las tres evaluaciones nacionales se han seguido criterios metodológicos y pasos análogos. Como se describe en las orientaciones de la OED sobre las evaluaciones, las tres comprendieron un examen inicial de la cartera de proyectos, un primer informe destinado a determinar el marco de evaluación, visitas detalladas a los países por los equipos de evaluación y una serie de consultas con las partes interesadas pertinentes, tanto internas como externas, de la FAO. Las conclusiones y recomendaciones fueron presentadas y perfeccionadas teniendo en cuenta las exposiciones realizadas en el país y en la Sede de Roma. En los casos de Etiopía y Zimbabwe, se prepararon estudios y exámenes adicionales de los efectos para determinados proyectos e intervenciones sectoriales⁵. Se realizaron asimismo análisis adicionales en Zimbabwe y Haití sobre coordinación y capacidad de grupo⁶.

III. Evaluación del papel de la FAO en las políticas, la estrategia y la programación

III. 1 Contribuciones y coherencia de la FAO respecto de las prioridades del Gobierno y del país

En las tres evaluaciones nacionales se examinó la función desempeñada por la FAO como organismo principal en los sectores de la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional. Se observó que las actividades de la FAO estaban en gran medida alineadas con las prioridades y estrategias de los gobiernos. No obstante, la FAO no ha actuado sistemáticamente como participante fundamental en la prestación de apoyo a los gobiernos en la elaboración de estrategias sectoriales y subsectoriales respecto de toda la variedad de esferas de competencia de la FAO. Se observaron algunos ejemplos positivos en los que la FAO ha realizado importantes contribuciones, como el apoyo prestado a la elaboración de la estrategia nacional sobre la agricultura de conservación en Zimbabwe y sobre los corredores económicos en Etiopía.

⁵ Etiopía: Impact Assessment of the BSF Project in Tigray and Amhara Regions (Evaluación de los efectos del proyecto del Fondo de distribución de beneficios en las regiones de Tigray y Amhara); Impact Assessment of Livestock Emergency Interventions (Evaluación de los efectos de las intervenciones de emergencia del sector ganadero); Zimbabwe: Study of FAO Support to strengthen market linkages (Estudio del apoyo de la FAO para reforzar los vínculos comerciales).

⁶ Zimbabwe: Study of FAO effectiveness in coordination (Estudio de la eficacia de la FAO en la labor de coordinación); Haiti: Cluster Agriculture: note détaillée (Grupo temático sobre agricultura: nota detallada).

En las evaluaciones se observó también que el valor del apoyo de la FAO sobre las políticas y estrategias dependía a menudo de la capacidad técnica y sobre políticas de que disponían de hecho los equipos nacionales y subregionales. Hay algunos buenos ejemplos de contribuciones estratégicas subsectoriales de la FAO (en la producción de cultivos, la gestión de la sequía y la integración de las cuestiones del VIH/SIDA en el Plan nacional de agricultura de Zimbabwe; en Etiopía a través de la función y capacidad incisivas del Representante de la FAO de colaborar con el Gobierno sobre políticas y estrategias). No obstante, en el caso de Haití, la evaluación detectó pocos indicios de las contribuciones al establecimiento de prioridades estratégicas en el sector agrícola.

III.2 Coherencia con las metas y los objetivos estratégicos de la FAO

El establecimiento de prioridades estratégicas se ha llevado a cabo principalmente a través del Marco nacional de prioridades a medio plazo (MNPMP) y, en Etiopía y Zimbabwe, también a través de los planes de acción para la gestión del riesgo de catástrofes. En las evaluaciones se criticó la naturaleza no estratégica de los MNPMP en particular y la ausencia de marcos detallados de programaciones nacionales, que resultaron ser factores que limitan la capacidad de la FAO de actuar como participante estratégico fundamental en la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional. Esta deficiencia se refleja no sólo en la función de la FAO respecto de las partes interesadas y los asociados externos, sino también en la reducida coherencia interna del programa.

El sector en el que la FAO parece haber realizado contribuciones más firmes a la planificación estratégica es el de la elaboración y el apoyo a los planes de inversión (a través del Centro de Inversiones de la FAO-TCI), aunque no siempre se han integrado en el objetivo principal de los marcos estratégicos nacionales de la FAO.

III. 3 Vinculación de las intervenciones a corto plazo con los objetivos de desarrollo a largo plazo

Uno de los principales desafíos programáticos planteados en los tres países es el de conciliar las actividades a corto plazo realizadas en el marco de carteras de volumen considerable relacionadas con emergencias y financiadas con cargo a fondos de financiación humanitaria con los proyectos más pequeños y menos dotados de recursos que miran a aplicar medidas de desarrollo a más largo plazo para reducir la vulnerabilidad y desarrollar diversos aspectos del sector agrícola. En los tres países, la cartera administrada por la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) utilizando fuentes de financiación humanitaria tiende a eclipsar (en cuanto a financiación y capacidad operacional) las actividades y los proyectos realizados en el marco del componente de desarrollo. Por lo que respecta a la programación, en las tres evaluaciones, si bien se reconoció la necesidad de intervenciones humanitarias en los sectores de la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional, se pusieron en duda las repercusiones finales (y consecuentemente la necesidad) de que la FAO se ocupe de la gestión de tantas intervenciones de sustitución de bienes a corto plazo. En las evaluaciones se plantean varias cuestiones que se resumen a continuación:

1. La escasez de pruebas a favor de la necesidad sustancial de que se distribuyan insumos, tanto agrícolas como ganaderos.

2. La distribución de insumos y servicios gratuitos puede resultar perjudicial para el incipiente sector privado nacional de proveedores de bienes y servicios (como en el caso de las campañas de vacunación gratuita en Etiopía o la distribución gratuita de semillas y cultivos en Haití).
3. Deberían definirse y comprenderse mejor los criterios utilizados para orientar las opciones así como sus consecuencias. Si bien la FAO tiene el mandato de atender a los más vulnerables, ello tiene sus implicaciones y consecuencias dependiendo de si las familias poseen o no tierras o disponen o no de una capacidad productiva y bienes mínimos para la agricultura. Es decir que, a grupos vulnerables diferentes es necesario proporcionar una orientación y apoyo diferentes.
4. En algunos casos, el diseño y la elección del plan de distribución de insumos parecen estar impulsados más bien en función de las prioridades de los donantes que del análisis de las necesidades.
5. La programación en situaciones de emergencia tiende a repetirse a lo largo de los años, proponiendo las mismas soluciones a corto plazo en lugar de tratar de analizar mejor los factores de vulnerabilidad y de buscar soluciones más duraderas que contribuyan a reforzar la capacidad de resistencia a más largo plazo.
6. La FAO debe reforzar sus mensajes y actividades de promoción fundamentales con los donantes para que no se vea obligada a restringir las intervenciones de desarrollo (tales como la agricultura de conservación en Zimbabwe) con arreglo a los plazos de financiación a corto plazo de las donaciones con fines humanitarios.
7. Es necesario complementar y configurar mejor la sustitución de bienes con la protección, la prevención, la reducción de riesgos y las medidas a más largo plazo para aumentar la capacidad de resistencia.

Dicho esto, en Zimbabwe se observaron progresos particularmente positivos en los esfuerzos por integrar las actividades de respuesta a las situaciones de emergencia a corto plazo con las necesidades a más largo plazo de hacer frente a las causas profundas de la vulnerabilidad y de aumentar la capacidad de resistencia. El enfoque programático general de este país se centra en la reducción del riesgo de vulnerabilidad junto con las medidas y actividades destinadas a fortalecer la capacidad de los pequeños productores y las destinadas a fortalecer el plan de los proveedores de servicios de mercado y del sector privado.

En Etiopía, la evaluación puso de manifiesto que la FAO debería desempeñar una función importante en ayudar al país a agrupar diversas oportunidades y desafíos en un programa general que abarque los distintos —pero integralmente vinculados— procesos de desarrollo, de respuesta a las situaciones de emergencia, de recuperación y de fortalecimiento de la capacidad de resistencia. A tal fin, la FAO debe alinear primero las políticas, las estrategias y las intervenciones de apoyo técnico que promueve, a fin de asegurarse de que estén relacionadas entre sí y sean coherentes y pertinentes, aspectos que no se observaron en la evaluación.

En Haití, los esfuerzos por vincular las actividades de emergencia a corto plazo con medidas de desarrollo a más largo plazo se han visto limitados por una serie de factores, como la estructura operativa interna, la ausencia de financiación para las actividades de desarrollo y la falta de un análisis adecuado que justifique la transición de proyectos de sustitución de

bienes a corto plazo, el fortalecimiento de la capacidad de resistencia a largo plazo y el desarrollo rural. Las intervenciones que tuvieron una orientación a más largo plazo, tales como las actividades de ordenación de las cuencas hidrográficas, no fueron muy eficaces, debido a la escasa posibilidad de realización a escala más amplia y a la difícil sostenibilidad.

III. 4 Función de la FAO en el análisis de la vulnerabilidad y la programación basada en datos concretos

Una de las funciones institucionales de la FAO es la de proporcionar información y análisis sobre la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional. A nivel nacional, esta capacidad debería incluirse en el ciclo de programación y respaldar el diseño y la orientación de intervenciones apropiadas.

En Zimbabwe, en los últimos cinco años, la FAO ha prestado apoyo constante al sistema de información agrícola, ayudando al Ministerio de Agricultura, Mecanización y Desarrollo del Riego a recopilar, analizar y difundir información sobre la producción de cultivos y, en cierta medida, sobre los precios y el funcionamiento del mercado. Esta labor ha incluido evaluaciones anuales de los cultivos (incluidas las misiones de evaluación de cultivos y suministro de alimentos en 4 de los 5 últimos años) que se han incorporado en evaluaciones de seguridad alimentaria más amplias realizadas por el Consejo de Alimentación y Nutrición y el Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad de Zimbabwe. La información recopilada se ha analizado y examinado en el Grupo de trabajo de coordinación agrícola dirigido por la FAO y en los subcomités correspondientes (entre ellos el grupo de trabajo sobre huertas de productos nutritivos). Este Grupo ha respaldado también el desempeño de una función normativa sólida y ha logrado un amplio consenso sectorial sobre buenas prácticas que habrán de traducirse en políticas del Gobierno.

En Etiopía, la asistencia técnica proporcionada a la Autoridad Central de Estadísticas (CSA) y al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MoARD) ha permitido reunir eficazmente a las partes interesadas principales, y la evaluación ha llegado a la conclusión de que el proyecto de la FAO ha ayudado a comprender mejor los datos de producción de cultivos recopilados por los diferentes productores de datos, y a fomentar un diálogo sobre el aprovechamiento máximo de las ventajas comparativas de la CSA y el MoARD.

No obstante, en la evaluación se señala que en otras dos actividades relacionadas se han obtenido resultados menos satisfactorios:

- no se ha logrado mucho éxito en los esfuerzos de la FAO por crear interés y capacidad entre los grupos de expertos y los asociados internacionales en la utilización de la Clasificación integrada de la seguridad alimentaria y la fase humanitaria (CIF), debido en parte a que existen ya otros marcos analíticos en Etiopía.
- han fracasado en gran parte los intentos de elaborar un ambicioso sistema de base de datos sectoriales para el MoARD, debido al insuficiente apoyo técnico de la FAO y, en particular, a la falta de sinergia con otros trabajos del sistema de información sobre seguridad alimentaria de la FAO.

En Haití, aparte del apoyo prestado al censo agropecuario nacional en 2010, la FAO no ha desempeñado ninguna función importante en la labor de generar datos y realizar análisis de la seguridad alimentaria para respaldar la capacidad de programación nacional e interna.

III. 5 efectos y repercusiones de las intervenciones de la FAO

En los informes de evaluación de los tres países se señala la falta de información relativa a la medición de los efectos de los programas y las actividades de la FAO. Más específicamente, los informes destacan la falta de análisis y de recursos apropiados para comprender los efectos, en particular, la ausencia de datos de seguimiento que miren a los resultados además de tomar nota de los insumos y las actividades llevadas a cabo. Se hace poco uso de datos desglosados por sexo, edad o condición de vulnerabilidad al identificar a los beneficiarios de las intervenciones. Cuando en las actividades del proyecto se incluye en medida adecuada a las mujeres, ello se debe más bien a factores causales externos que a una planificación.

En la evaluación de Etiopía se incluyeron dos análisis dedicados a los efectos de las intervenciones en el sector ganadero y en el proyecto del Fondo Belga para la Supervivencia en las regiones de Tigray y Amhara. La evaluación de este último proyecto llegó a la conclusión de que había sido satisfactorio por lo que respecta al fortalecimiento de la autonomía de las comunidades y las instituciones locales; a la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares y de la salud y al estado nutricional de los beneficiarios afectados por inseguridad alimentaria crónica, con efectos indirectos favorables para otras personas que viven en las zonas del proyecto. Los datos anecdóticos recogidos sugieren que el apoyo de la FAO a través de otros proyectos ha contribuido a incrementar la producción de alimentos, la diversificación agrícola y la protección de los bienes productivos.

En la evaluación de Zimbabwe se hizo notar que las actividades como la diversificación de cultivos y la agricultura de conservación, la mejora genética del ganado, la sanidad animal y los vínculos comerciales contribuían a reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores. No obstante, queda todavía margen para ayudar a los agricultores a establecer sistemas agrícolas que les ayuden a aumentar su capacidad de resistencia, en particular a la variabilidad del clima.

En Haití, a causa de la falta de información sobre los efectos logrados resultó difícil formular conclusiones. No obstante, en la evaluación se declaró que las intervenciones se basan principalmente en soluciones a corto plazo no respaldadas por consideraciones a largo plazo de la sostenibilidad y no contribuyen a la protección y/o el aumento de los bienes productivos. En la evaluación se indicó también que el resultado más importante para los beneficiarios ha sido la aportación de liquidez (mediante la realización de trabajos retribuidos y la distribución de insumos) a los hogares y los agricultores tras la crisis.

IV. Capacidad de la FAO en materia de promoción sectorial y movilización de recursos

Los informes llegan a conclusiones muy diferentes sobre el perfil y el trabajo promocional de la FAO en los tres países. En la evaluación de Haití, la deficiente actuación de la FAO como líder sectorial se atribuye a la drástica decadencia general de la agricultura como sector. Se informa asimismo de las notificaciones negativas comunicadas en modo casi sistemático por las contrapartes gubernamentales y otras entidades sobre la capacidad de la FAO de

plantear cuestiones generales, dirigir debates y, en general, de promover la seguridad alimentaria y nutricional y la agricultura.

En Etiopía, se observó que la función de la FAO en materia de promoción y asistencia para las políticas era beneficiosa, sobre todo la relativa a los corredores económicos. Esta función positiva se atribuyó principalmente al perfil y el interés del representante subregional. Pero, según los informes, la participación y el papel de liderazgo de la FAO en otros sectores relacionados con el programa de seguridad alimentaria no fueron coherentes. En el informe se atribuye esta actuación desigual a la excesiva dispersión de los recursos humanos disponibles. Se elogió la capacidad de movilización de recursos sectoriales en la labor del TCI, pero esta característica no estaba en consonancia con la labor restante de la FAO en el país.

En el informe de Zimbabwe se describe a la FAO como un protagonista más respetado y reconocido en la coordinación agrícola y la nutrición a través de la Iniciativa cosechas saludables, aunque no se hubiera asignado a la FAO ninguna función de promoción del diálogo y de prestación de apoyo, ni siquiera con carácter de mediador imparcial, sobre cuestiones relacionadas con la tierra, que son sin duda prioritarias para el país. Con todo, la FAO, a través de su función coordinadora para el sector agrícola, se encarga también de movilizar recursos para un grupo más amplio de asociados y partes interesadas.

V. Disposiciones institucionales y capacidad operativa para la ejecución

V.1 Estructura y funciones

En los tres informes de evaluación se presentan conclusiones y recomendaciones sobre la estructura de la FAO y sus funciones. Dos de los países, Etiopía y Zimbabwe, tienen estructuras análogas, ya que comprenden varios equipos con diferentes funciones y responsabilidades. Tales equipos son:

1. la oficina subregional de la FAO (la oficina subregional para el África austral [SFS] en Zimbabwe y la oficina subregional para el África oriental y central [SFE] en Etiopía) con el equipo multidisciplinario, encargado de la coordinación y el apoyo técnico de varios países
2. el equipo de la Representación de la FAO en el país, que proporciona apoyo normativo y de políticas al país y se ocupa de la gestión de los proyectos de desarrollo
3. la Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación (denominada también Unidad de reducción del riesgo de catástrofes)

En ambos países, los informes de evaluación llegan a la conclusión de que esta estructura tripartita presenta varias deficiencias y proponen medidas correctivas similares. La actuación de todos estos equipos con diferentes recursos y responsabilidades proporciona una imagen sumamente fragmentada de la FAO a los asociados externos y a los gobiernos y, en general, se considera perjudicial para la identidad institucional y la imagen de la FAO, y plantea cuestiones importantes relacionadas con el buen funcionamiento interno de la Organización.

La primera es que el Representante subregional, se duplica como Representante de la FAO (FAOR) para el país, además de tener que desempeñar la función de oficial técnico en su especialidad, con la consiguiente actuación excesivamente dispersiva de la misma persona.

La segunda es que las oficinas y los equipos de coordinación subregionales para las situaciones de emergencia no están ubicadas en el mismo país que la estructura de coordinación subregional "ordinaria" de la FAO. Esta situación determina una división de la capacidad de coordinación subregional, con relaciones poco claras entre la oficina subregional "ordinaria" y la oficina subregional de emergencias. Mientras en Zimbabwe se han logrado establecer modalidades operativas idóneas con la oficina subregional de emergencias de Johannesburgo para resolver esta división, integrando al coordinador subregional de emergencia en el equipo multidisciplinario y fomentando una colaboración muy estrecha entre las dos estructuras, no ha sucedido así en Etiopía ni es tampoco el caso del equipo subregional de coordinación de emergencias para el África oriental con sede en Nairobi.

El tercer elemento es que en los tres países, las unidades de coordinación de emergencias son independientes del resto de la FAO y gozan de un grado considerable de autonomía en cuanto a las líneas de presentación de informes, la financiación y las decisiones de programación con respecto a la Representación. En Zimbabwe, el Representante de la FAO ha establecido un equipo de gestión nacional que constituye un avance a efectos de asegurar una integración mejor entre las actividades de emergencia y las de desarrollo. Esta integración se refleja en Etiopía en el establecimiento de un equipo directivo superior que comprende las distintas partes de la FAO.

V.2 Capacidad operativa y administrativa

La mayor parte de la capacidad operativa de la FAO en los tres países se emplea en el marco del componente de emergencias del programa de la FAO. En Etiopía, la cobertura, fuera de la oficina de Addis, se proporciona en su totalidad a través de nueve oficinas subnacionales (ubicadas en locales de la Oficina de Agricultura y Desarrollo Rural) que se ocupan de la gestión de las actividades de emergencia, pero en algunos casos proporcionan también apoyo a las actividades de desarrollo. En Haití, las seis suboficinas nacionales se dedican también exclusivamente a las actividades de emergencia.

En Zimbabwe, hay una variación respecto a este modelo. La FAO no dispone de oficinas subnacionales, pero la gestión de los proyectos se lleva a cabo proporcionando a los asociados el apoyo técnico de los oficiales de proyecto pertinentes con sede en Harare. Dado que la mayoría de sus proyectos se ejecutan a través de ONG, la Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación (ERCU) desempeña una notable función de vigilancia en dos aspectos principales: a) velar por que las ONG cumplan las obligaciones contractuales, y b) seguir de cerca la ejecución durante las intervenciones. En la evaluación se consideró que esta función representaba un avance notable que debería compartirse con otras representaciones.

Cualquiera que sea el modelo utilizado para la gestión de las operaciones, de las evaluaciones se desprende claramente que es necesario mejorar la coordinación entre las actividades de desarrollo y las de emergencia, así como, en algunos casos, entre las actividades de emergencia financiadas con cargo a diferentes fondos para proyectos. Es necesario que la función de apoyo desempeñada por las oficinas subnacionales y/u otras dependencias, como la Unidad de vigilancia de Zimbabwe, proporcione la capacidad y el

apoyo básicos a todas las actividades de la FAO, con el fin de mejorar la eficiencia en las operaciones y reforzar la calidad en la ejecución. Se ha observado que un obstáculo importante a esta integración deriva de las diferentes líneas de financiación, que separan las actividades del Programa ordinario (FAOR) de los proyectos de desarrollo extrapresupuestarios y, con una brecha aún mayor en términos de responsabilidades presupuestarias y líneas de gestión, de la financiación de actividades de emergencia extrapresupuestarias.

V.3 Capacidad técnica

Las conclusiones comunes de los resultados de las evaluaciones realizadas en los tres países pueden resumirse como sigue: el apoyo técnico con que cuentan los actuales equipos de la FAO a nivel nacional (y, teniendo en cuenta los equipos multidisciplinarios, a nivel subregional) no es suficiente para apoyar las actividades de la FAO, tanto por lo que respecta a la elaboración de políticas como a la ejecución de proyectos. Los miembros del equipo multidisciplinario se ven sobrecargados de trabajo y a veces se encuentran vacantes algunos puestos técnicos fundamentales (como el de oficial de seguridad alimentaria en Etiopía). Sucede en particular en los sectores de trabajo de la FAO que entrañan tal vez una importancia estratégica pero que no cuentan con el apoyo de recursos extrapresupuestarios directos. Cuando se dispone de recursos extrapresupuestarios, los proyectos pueden satisfacer su necesidad de conocimientos técnicos especializados mediante la contratación de personal dedicado a esa función, pero en ese caso se limitan a prestar sus servicios al proyecto específico en lugar de a todo el equipo de la FAO.

El otro desafío importante en relación con la capacidad técnica de la FAO a nivel nacional es el de cómo asegurar una labor intersectorial más integrada, es decir, que integre mejor los diversos aspectos de las actividades técnicas de la FAO, destinándolos a satisfacer la necesidad de potenciar la capacidad institucional y de fortalecer los perfiles de productividad y/o de resistencia de los beneficiarios. Este desafío intersectorial se extiende también a la cuestión ya subrayada de cómo asegurar mejor la continuidad entre la respuesta de emergencia, la recuperación y los objetivos de desarrollo a largo plazo.

En los informes de evaluación se analizan en mayor detalle los aspectos específicos de la labor de la FAO en una serie de esferas técnicas subsectoriales, como la seguridad alimentaria y nutricional, la producción y protección de cultivos, los mercados y las cadenas de valor, la sanidad y la producción ganadera, la ordenación de los recursos naturales (tierras, cuencas hidrográficas, suelos, bosques y aguas) y la pesca. En general, la FAO ha obtenido algunos resultados satisfactorios en determinados sectores, no así en otros, pero la conclusión general es que la acción de la FAO está demasiado diluida en demasiadas numerosas intervenciones. En la evaluación de Etiopía se recomienda a la FAO que aumente la profundidad y modere la amplitud de las actividades sobre el terreno, concentrando los esfuerzos en promover enfoques innovadores en los sectores de la seguridad alimentaria y el desarrollo rural que puedan reproducirse en mayor escala a través de los programas nacionales. Asimismo, en Zimbabwe, se recomendó a la FAO que centrara la atención en reproducir en mayor escala las actividades realizadas con éxito, tales como la agricultura de conservación y también en cómo poner en práctica un enfoque integral de la explotación agrícola que integre la agricultura de conservación con la ganadería y el cultivo de árboles

para abordar en forma sostenible las diversas necesidades relativas a los medios de vida de los agricultores.

En los resultados de la evaluación de Haití se subraya otro elemento común señalado en relación con los otros dos países. El programa de Haití ha adolecido de una capacidad técnica muy escasa, debido a las dificultades para contratar y retener a personal internacional y nacional con un historial técnico adecuado, así como al hecho de haber recibido muy poco apoyo de otras oficinas de la FAO.

V.4 Financiación para las actividades de la FAO

En los tres informes se subraya el desequilibrio entre la financiación destinada a situaciones de emergencia y la asignada para el desarrollo en los tres países, con actividades de emergencia a corto plazo emprendidas en zonas donde hubieran sido más apropiadas la financiación y las intervenciones de desarrollo a más largo plazo. En los tres informes se pide que se desempeñe una función de movilización de recursos más estratégica, de forma que los recursos se ajusten a un diseño y unas prioridades estratégicas y no al contrario. El otro factor importante es que, a la luz de todas las demás recomendaciones que solicitan una integración notable de los equipos de la FAO, la función de movilización de recursos debe orientarse a satisfacer las necesidades institucionales de la Organización y no sólo las de una de sus partes y debe asegurarse de que las razones efectivas que la impulsen estén relacionadas más estrechamente con los efectos que la FAO desea obtener en la capacidad de recuperación y la seguridad alimentaria y nutricional de los beneficiarios.

VI. Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas

VI.1 Las cuestiones de género

Las cuestiones de género fueron objeto de examen en las tres evaluaciones. En todas ellas se observó que el equilibrio de género de los equipos de la FAO no era satisfactorio, por lo que debían realizarse mayores esfuerzos para contratar a mujeres, especialmente en puestos de mayor responsabilidad, de lo que se estaba haciendo de hecho.

Se observó asimismo que el enfoque de género en las actividades técnicas y operacionales era insuficiente. La FAO debería centrar más la atención en mejorar las capacidades de seguimiento y presentación de informes sobre los efectos obtenidos basándose en datos desglosados por género. Es necesario fortalecer la capacidad interna mediante la aplicación de prácticas de contratación mejoradas (especialmente para los puestos sobre el terreno), la capacitación y el fortalecimiento de la función de los coordinadores de género.

VI.2 La creación de capacidad

En todos los informes se llegó a la conclusión de que, para respaldar un enfoque estratégico más centrado y mejor integrado de la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional, la FAO debe centrar más la atención en prestar apoyo a los sistemas nacionales. A tal fin, la FAO debe intensificar sus esfuerzos de creación de capacidad, en particular para la recopilación y el análisis de datos sobre políticas y actividades sectoriales. Trabajando en

colaboración más estrecha con las instituciones de investigación y las asociaciones de alcance nacional, las ONG y los grupos de agricultores, la FAO puede mejorar los efectos y la sostenibilidad de sus intervenciones. Además, la FAO debería reforzar la continuidad y la sostenibilidad de la labor de creación de capacidad realizada para los servicios de extensión, los grupos de agricultores y el sector privado y a través de ellos, encuadrarla más bien como enfoque de los sistemas e incluirla como parte de una estrategia claramente definida.

VI.3 Intercambio de información y conocimientos

En Zimbabwe y Etiopía, la FAO pudo desempeñar una función catalizadora en cuanto a intercambio de información y conocimientos en varios sectores fundamentales. Entre los ejemplos de buenas prácticas documentadas en las evaluaciones cabe señalar los siguientes:

- En Zimbabwe, la FAO desempeñó una función decisiva en la inclusión de un programa de capacitación sobre agricultura de conservación en el plan nacional de capacitación sobre extensión, así como en el fomento de la educación sobre nutrición entre los asociados a través de la Iniciativa cosechas saludables.
- En Etiopía, la FAO ha sido y sigue siendo un asociado fundamental en la evaluación de las intervenciones del sector ganadero en relación con la aplicación de las Directrices de emergencia para el sector ganadero. Entre los principales beneficios cabe incluir la sensibilización de los interesados, la adquisición de conocimientos y técnicas gracias a la mejora de la alimentación y los trabajos de rehabilitación de los recursos hídricos. Las intervenciones realizadas con el apoyo técnico de las oficinas gubernamentales pertinentes y la FAO han permitido a los miembros de la comunidad examinar las actividades de preparación para la pronta intervención. En el marco de otras iniciativas, la FAO prestó también su apoyo a las actividades de creación de información y conocimientos para la ordenación forestal participativa, así como un enfoque más coherente de la gestión de los sistemas de información para las estadísticas agrícolas en el marco del proyecto de agricultura inteligente en función del clima.

En Haití, la Organización no desempeñó una función importante en la difusión de información y conocimientos. La única consideración que se desprende de la evaluación se refiere a la falta de capacidad y sistemas internos de la FAO para documentar su trabajo y crear un depósito fiable de información y seguimiento sobre las actividades realizadas en el marco de los programas y los proyectos.

VII. Coordinación y asociaciones

VII.1 Coordinación sectorial e intersectorial

La coordinación sectorial en los tres países se ajusta a modelos ligeramente diferentes. Las principales cuestiones sobre la coordinación que se desprenden de las tres evaluaciones son las siguientes:

- la continuidad entre los mecanismos de coordinación del desarrollo a más largo plazo en el sector agrícola y los mecanismos de coordinación "humanitaria" a plazo más corto (generalmente bajo la etiqueta de grupo temático)
- la relación entre el grupo temático sobre la agricultura y la colocación de los mecanismos de coordinación de la seguridad alimentaria y la nutrición

- la eficacia y eficiencia de estos mecanismos y la capacidad de la FAO de asumir una función directiva
- la capacidad y eficacia de abarcar los mecanismos de coordinación subnacionales

En Haití, el mecanismo principal de coordinación tras el terremoto fue a través del grupo temático mixto sobre agricultura. En la evaluación se observó que el mecanismo de grupo temático había mejorado entre 2008 y 2010 y ello contribuyó a mejorar también la coordinación a fin de contener los efectos del terremoto en la seguridad alimentaria en el país. No obstante, en la evaluación se cuestiona también la capacidad del grupo temático de garantizar un apoyo adecuado y de llegar a los grupos desplazados de zonas urbanas acogidos en zonas rurales aisladas.

En Zimbabwe, la FAO logró una buena coordinación con otras iniciativas a nivel nacional. Las actividades de la Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación dedicadas a coordinar las intervenciones del sector a través del Grupo de trabajo de coordinación de la agricultura (ACWG) y sus grupos de trabajo obtuvieron el reconocimiento general de todas las partes interesadas. Se consideró que el ACWG constituía un foro eficaz para: intercambiar información y conocimientos entre las ONG, el Gobierno y la comunidad de donantes; reducir la amplitud del solapamiento geográfico de las actividades de las ONG, y concordar estrategias para impulsar los progresos del sector. No obstante, la Misión observó que la participación como miembros del ACWG constituía casi un requisito indispensable para poder asociarse con la FAO, lo que comporta el riesgo de marginar a las ONG locales que no son miembros. Además, como muchas ONG y organizaciones de agricultores carecen de la experiencia o capacidades para realizar algunas de las actividades, es necesario que la Representación adopte una actitud más innovadora en la creación de tales capacidades. En un estudio cualitativo y una encuesta entre asociados de carácter independiente se llegó a la conclusión de que la FAO podría mejorar la coordinación prestando apoyo para descentralizar la coordinación a las regiones o provincias, y trabajando para fomentar un mayor empeño y participación del Gobierno en los foros de coordinación.

En Etiopía, el Gobierno ha mantenido mucho más firmemente en sus manos el control por lo que respecta a la coordinación sectorial y, en consecuencia, hay menos posibilidades de que la FAO u otro organismo desempeñe una función importante distinta de la de prestar apoyo. A este respecto la FAO ofreció un ejemplo de buena práctica proporcionando los servicios de secretaría y desempeñando la función de coordinación para el grupo de acción del sector agrícola en el marco del importante foro del Gobierno sobre desarrollo rural y seguridad alimentaria.

VII.2 Asociaciones

Aparte de los diversos aspectos relativos a las asociaciones ya examinados (capacidad de adaptarse y trabajar de acuerdo con las prioridades de los gobiernos, y la capacidad de coordinación), los resultados de la evaluación aportan mayores luces sobre los modelos de asociación de la FAO.

La primera consideración es que la FAO no aprovecha al máximo los beneficios de la asociación con instituciones académicas y de investigación nacionales, a fin de elaborar

buenas prácticas y experimentar enfoques innovadores. Sólo en Zimbabwe la FAO aprovechó en modo eficaz los servicios del sector privado para la ampliación de escala de las actividades sobre sistemas de adquisición de semillas y fertilizantes mediante tarjetas y cupones electrónicos.

En las actividades financiadas con fondos destinados a emergencias de breve duración se hace amplio uso de asociados en la ejecución. No obstante la importante función y el valor de los asociados en la ejecución respecto de la capacidad y el éxito de la FAO en la realización de las actividades del proyecto, no se ha adoptado al parecer un claro enfoque institucional para la selección de tales asociados y las inversiones al respecto. Los instrumentos contractuales utilizados son principalmente los de las cartas de acuerdo y al parecer la FAO tampoco aclara si trabaja —y, en su caso, en qué forma— con los diferentes tipos de asociados en la ejecución, ya sean del sector privado, o sindicatos o cooperativas de agricultores, u organismos de extensión y/o de otro tipo del sector público. Dado que la FAO no adopta un enfoque sistemático respecto de sus compromisos con los asociados, tampoco invierte en este sector, ni hace pleno uso de ellos para transmitir/promover el valor del mandato de la FAO y/o aprender enseñanzas e involucrar a los asociados en la ejecución en el diseño y la gestión de los resultados de las actividades dirigidas por la FAO.

En el caso de Zimbabwe, en el informe de evaluación se plantearon algunas cuestiones sobre los criterios utilizados para seleccionar a los asociados en la ejecución y las normas de contratación para administrar mejor las relaciones de asociación. En la evaluación se recomendó que la FAO utilizara mayor transparencia en la selección de los asociados en la ejecución mediante el establecimiento de criterios claros, realizando un análisis de la capacidad de todos los asociados, incluidas las ONG locales, que tal vez no forman parte de los mecanismos nacionales de coordinación del sector agrícola. Además, la FAO debería diferenciar sus instrumentos contractuales de asociación, utilizando memorandos de entendimiento para las actividades globales más generales/estratégicas y cartas de acuerdo para la ejecución específica (no sólo la distribución directa, sino también la aplicación de enfoques de mercado innovadores).

La orientación que se desprende de las tres evaluaciones es que, en última instancia, la inversión en la mejora de las asociaciones en cuanto a selección, creación de capacidad y opciones estratégicas respecto de la tipología (investigación, sector privado, extensión, etc.) aumentará en gran medida la capacidad de la FAO de ampliar la escala de sus intervenciones innovadoras y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, así como de ampliar las repercusiones geográficas de sus intervenciones.

VII. Seguimiento de las evaluaciones

Respecto de las tres evaluaciones nacionales analizadas en este informe, sólo las de Zimbabwe y Etiopía han recibido respuestas de la administración; en el caso de Haití, al momento de redactar el informe estaba todavía por finalizar. En cuanto a Zimbabwe y Etiopía, se habían aceptado todas las recomendaciones y se habían planificado varias medidas correctivas. Los informes de seguimiento sobre la aplicación de las recomendaciones aceptadas estarán disponibles durante el presente año.

El Anexo contiene todas las recomendaciones de los tres informes nacionales, organizadas por áreas temáticas tal como se han analizado en este informe. Como en el caso de los resultados, hay muchas convergencias en cuanto al objetivo principal de las recomendaciones, aparte de los detalles específicos de cada país. Estos elementos comunes constituyen una óptima oportunidad para la Organización, los órganos rectores y los asociados de la FAO de aprender y de utilizarlos como base para las decisiones y medidas que contribuyan a mejorar la eficacia de la FAO a nivel nacional, especialmente en los países que se encuentran en situaciones de crisis prolongadas.

Anexo 1. Informe resumido de países: Etiopía, Zimbabwe, Haití

Lista de recomendaciones por categoría

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
Etiopía	Elaborar un plan para la FAO en Etiopía. Reestructurar la cartera nacional Redactar documentos sobre políticas básicas Elaborar estrategias específicas básicas. Fortalecer la base de datos. Fortalecer la rendición de cuentas de la FAO. Mejorar el sistema de información sobre la seguridad alimentaria. Incluir indicadores del hambre conforme a los ODM.	<i>Participar en forma proactiva en la movilización programática de recursos.</i> Fortalecer los vínculos entre la TCI y la FAO en Etiopía. Establecer un foro de recaudación de fondos. Movilizar recursos del presupuesto ordinario para la contratación de un experto en seguridad alimentaria y nutrición en el ámbito del equipo multidisciplinario de la SFE. Colaborar con los foros del programa nacional para la seguridad alimentaria. Elevar el perfil de la gestión sostenible de la tierra, y de la ordenación forestal, pesquera y de los pastos.	Unificar la FAO en Etiopía. Institucionalizar el intercambio de información. Elaborar directrices claras para la participación del personal de la SFE en cuestiones relacionadas con Etiopía. Establecer un equipo de seguridad alimentaria. Establecer un equipo de desarrollo agrícola y crecimiento económico. Establecer un equipo de ordenación de los recursos naturales. Integrar el programa de la Iniciativa sobre políticas agrarias de la Autoridad Intergubernamental sobre el Desarrollo en la SFE. Promover la equidad de género. <i>Fortalecer la visibilidad de la FAO en Etiopía así como su importancia para el país</i> (Representante adjunto de la	Incluir indicadores de género. Hacer mayor hincapié en la creación de capacidad (recopilación y síntesis de datos de calidad, análisis y elaboración de políticas.) Proporcionar capacitación (y con materiales de capacitación mejorados) en materia de extensión y tecnología agrícola, Trabajar con empresas apropiadas de semillas para desarrollar su capacidad, a fin de reconocer y fomentar buenas agrupaciones de productores de semillas por contrato.	Fortalecer las perspectivas del mercado y las asociaciones comerciales	<i>Aumentar la profundidad y moderar la amplitud de las actividades de la FAO sobre el terreno.</i> Recabar fondos para proporcionar apoyo técnico y coordinación a foros de seguridad alimentaria y desarrollo económico Reducir los esfuerzos dedicados a recaudar fondos para microproyectos; centrar más la atención en la planificación de las actividades sobre el terreno En relación con las semillas y los cultivos pasar de la modalidad de distribución a la de desarrollo de la capacidad y a los sistemas de fortalecimiento

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
			FAO de contratación internacional, funcionarios subalternos del cuadro orgánico, voluntarios nacionales, capacitación, oficiales superiores para atender foros externos y elaborar políticas)			
Zimbabwe	Marco de cooperación de la FAO todavía no formalizado. Finalizar la Asociación de colaboración en materia de bosques. Entre las prioridades que el FAOR y el Gobierno de Zimbabwe tal vez deseen considerar para su colaboración podrían incluirse las cuestiones de género, la gestión sostenible de la tierra, el sector forestal y sus interfaces con la agricultura y la ganadería, la adaptación al cambio climático, la seguridad alimentaria y la nutrición, y el fortalecimiento de la capacidad de los sindicatos de agricultores y otras organizaciones de agricultores para mejorar la prestación de servicios a sus miembros. Debería reformularse el plan de acción para reflejar un plan de trabajo del país para el bienio 2012/13 con un claro marco de gestión basada en los resultados	El marco de programación nacional debería utilizarse como instrumento de promoción y movilización de recursos.	La FAO debería incorporar las cuestiones de género tanto en las intervenciones de la FAO como en las del sector. En concreto, debería elaborar resultados e indicadores claros de la equidad entre los sexos para el Programa, y establecer disposiciones claras sobre responsabilidad y rendición de cuentas respecto de la incorporación de las cuestiones de género internamente en las descripciones de los puestos de directivos. Para la contratación de los asociados en la ejecución, utilizar instrumentos de cartas de acuerdo y memorandos de entendimiento con el Gobierno y otros asociados, p. ej. memorandos de entendimiento para actividades generales y cartas de acuerdo para actividades específicas con resultados concretos, etc. Para la eficiencia operativa involucrar a los sectores financiero,	Elaboración de una estrategia de creación de capacidad para el fortalecimiento de la labor de extensión de AGRITEX a nivel provincial y de distrito. Debería evitarse el suministro de insumos gratuitos a través de unidades alimentarias, ya que puede hacer desviar de la misión principal. La FAO debería incorporar las cuestiones de género tanto en las intervenciones de la FAO como en las del sector. En concreto, debería elaborar resultados e indicadores claros de la equidad entre los sexos para el Programa, y establecer disposiciones claras sobre responsabilidad y rendición de cuentas respecto de la incorporación de las cuestiones de género internamente en las descripciones de los puestos de directivos.	La FAO debería buscar oportunidades para prestar apoyo al Ministerio de Agricultura, Mecanización y Desarrollo del Riego a fin de copresidir los grupos de trabajo de coordinación pertinentes y, en su caso, elaborar mecanismos de coordinación a nivel de distrito y de provincia. En el mandato de los grupos de trabajo deberían aclararse los resultados de coordinación esperados. La FAO debería establecer formas más eficaces de cooperación con los sindicatos de agricultores para fortalecer la autonomía de los pequeños agricultores, ayudándoles a crear organizaciones asociativas y autogestionadas locales que les permitan acceder a los servicios y los mercados. Selección y gestión de asociaciones: mayor transparencia en la selección	Adoptar principios claros para identificar y llegar a los grupos destinatarios. Sobre la base de estos principios, en los documentos del proyecto debería proporcionarse una definición clara de los grupos destinatarios y especificarse los criterios y mecanismos que deberían aplicarse para seleccionar y llegar a los grupos destinatarios. Abandonar la distribución directa de insumos. Recabar la orientación del CSAP para ensayar el uso de cupones (con o sin la contribución de los agricultores) como medio eficaz para ayudar a los agricultores a comprar sus insumos y fortalecer los mercados.

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
	La FAO debería continuar proporcionando asistencia y apoyo sobre la elaboración de políticas y el marco de aplicación en los sectores de gestión sostenible de la tierra, las cuestiones de género y la agricultura, las políticas alimentarias y nutricionales, la adaptación al cambio climático, el riego y la gestión de los recursos hídricos, y la extensión agrícola. En colaboración con el FNC y otros asociados, realizar estudios de los medios de vida de los hogares para respaldar la elaboración de modelos de agricultura integrada y material de extensión, intervenciones para lograr pequeñas explotaciones agrícolas más viables así como intervenciones de creación de bienes para la población expuesta a la inseguridad alimentaria crónica. Examinar la posibilidad de reconfigurar el componente tecnológico en el paquete de agricultura de conservación (AC) para optimizar la contribución de la ganadería y el cultivo de árboles a los medios de vida de los pequeños agricultores en un enfoque de la planificación del paisaje. A tal fin es necesario		logístico y de adquisiciones desde la fase de diseño y planificación del programa. El Representante de la FAO, el TCEO, el ADG/RAF y la OSD deberían examinar la posible combinación de las dos unidades, es decir, la Unidad del Programa y la ERCU para crear una función de planificación/programación estratégica así como una función de operaciones que tenga responsabilidades de planificación y ejecución del programa general sobre el terreno. El Representante de la FAO debería establecer reuniones periódicas del equipo directivo superior para examinar la orientación estratégica del programa, la movilización de recursos (humanos y financieros) las prioridades, y los mensajes fundamentales de la FAO y las posiciones de la Organización. Para maximizar el ciclo de intercambio de información entre el aprendizaje y la programación, y para asegurar que la incorporación de las cuestiones de género reciba la atención adecuada, la misión recomienda que tanto el oficial de supervisión y evaluación como el coordinador sobre cuestiones de género formen parte del		de asociados en la ejecución mediante el establecimiento de criterios claros, el análisis de la capacidad de todos los asociados, la inclusión de las ONG locales que no pueden ser miembros del Grupo de trabajo de coordinación agrícola, en cumplimiento de los procedimientos establecidos en MS 507.	

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
	incluir una investigación de medidas en el ámbito de la extensión agrícola para involucrar a los agricultores en el diseño de sistemas de producción agropecuaria apropiados en diferentes zonas agroecológicas, que integren la AC con la ganadería y el cultivo de los árboles (CALT), realización de pruebas de equipo de AC mecanizada adaptada al lugar, y la evaluación de modalidades que permitan a las familias pobres acceder a la nueva tecnología.		equipo encargado de la seguridad. Cuando se crea un bien (es decir, obtenido en las parcelas de demostración) o se prevé un reembolso a los agricultores, es decir, a un fondo rotatorio, o se destina a un bien público, la comunidad debería examinar y acordar las modalidades de gestión y utilización de las ganancias y documentarlas. Este enfoque debería exponerse en modo explícito en las cartas de acuerdo e incorporar controles apropiados para garantizar la rendición de cuentas.			
Haití	En el contexto actual del marco nacional de prioridades a medio plazo (MNPMP), la FAO debe analizar y abordar con urgencia la adecuación de sus vínculos institucionales y de sus capacidades a fin de lograr sus objetivos de apoyo al gobierno y la población de Haití, sobre todo de la población que depende del sector agrícola.	<i>La FAO debería basarse en la promoción de su programa integrado, la reputación internacional de sus capacidades técnicas y la movilización de conocimientos y mejores prácticas para movilizar recursos a largo plazo de los donantes a fin de atender las necesidades de desarrollo del sector agrícola, incluida la</i>	<i>Deberían fortalecerse los recursos humanos y financieros de la Representación mediante:</i> - la selección de un Representante que tenga el perfil y las competencias que permitan realizar <i>análisis sectoriales, con el apoyo constante de los expertos requeridos, si es necesario con recursos de la Organización (PCT).</i> Para	La Organización debe elaborar un conjunto claro de sectores prioritarios, incluidas las cuestiones intersectoriales (género, gestión de riesgos de catástrofes, seguimiento y evaluación, participación del sector privado y de la sociedad civil), en los que puede proporcionar su asistencia y establecer las asociaciones estratégicas necesarias.		

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
	En Haití la FAO debe presentar argumentos basados en pruebas sustanciales por lo que respecta a la manera en que la Organización puede prestar apoyo eficaz al sector. La FAO debe reanudar con urgencia el proceso de diálogo tanto interno como con el gobierno haitiano y con sus asociados, para elaborar el nuevo Fondo del marco de programación nacional 2012-2016 (anteriormente MNPPM), que servirá de guía para la estrategia general de la FAO (labor normativa, apoyo técnico al desarrollo, preparación para la pronta intervención, y gestión de riesgos de catástrofes) en el país durante los próximos cinco años, y en consonancia con las prioridades nacionales señaladas anteriormente. La Organización debe elaborar un conjunto claro de sectores prioritarios, incluidas las cuestiones intersectoriales (género, gestión de riesgos de catástrofes, seguimiento/evaluación, participación del sector privado y de la sociedad civil), en los que puede proporcionar su asistencia y determinar las asociaciones estratégicas necesarias.	<i>gestión y reducción de riesgos de catástrofes, el fortalecimiento de la capacidad de resistencia y las intervenciones de desarrollo.</i> <i>En este sentido, la Representación de la FAO debería fortalecer su colaboración con la TCI y las instituciones financieras internacionales, manteniendo un diálogo constante en torno a las posibilidades y modalidades de una financiación mayor a las nuevas prioridades del marco de programación nacional y del programa integrado. Asimismo, el diálogo con la TCS y las unidades técnicas pertinentes de la FAO deberían contribuir a mejorar la promoción de las intervenciones de la FAO respecto de los donantes bilaterales.</i>	<i>aplicar esta medida se requieren competencias técnicas y políticas, así como capacidades de negociación a nivel nacional e internacional.</i> <i>- una asignación estatutaria apropiada, reforzada por la movilización de expertos asociados, y la renegociación de la escala de sueldos de las Naciones Unidas en Haití. Deberían realizarse las inversiones necesarias de tiempo y de recursos humanos para este nuevo marco de programación nacional, si es necesario con cargo al programa ordinario. Para ello se requerirá un esfuerzo concertado del próximo Representante de la FAO, con el apoyo técnico de los servicios de la Sede y de la Oficina Regional designada. Es esencial que esta labor se centre en las intervenciones en apoyo directo de la gestión de riesgos de catástrofes y la aplicación en asociación con el Gobierno de Haití y otros asociados para el desarrollo.</i> Para asegurar la eficiencia y la eficacia, el Representante de la FAO debería ser el responsable de los presupuestos así como de los desembolsos respecto de todas las actividades de la FAO en el país.	<i>En consecuencia, la FAO en Haití deberá realizar también evaluaciones y revisiones sistemáticas para asegurarse de que se tengan en cuenta efectivamente estas cuestiones intersectoriales.</i> <i>- la promoción del equilibrio de género y el nombramiento de un coordinador sobre cuestiones de género con la clara responsabilidad de garantizar la integración de la perspectiva de género en el programa de la FAO en Haití.</i>		

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
	El programa deberá: - elaborarse con arreglo a una visión de intervención a largo plazo centrada en el desarrollo del sector agrícola, teniendo en cuenta las funciones normativas y técnicas de la Organización, y coordinando las intervenciones de desarrollo, las respuestas a las situaciones de emergencia, las fases de rehabilitación y el fortalecimiento de la capacidad nacional de resistencia; - basarse en los documentos de política de la FAO, incluidos sus objetivos estratégicos y la estrategia operacional de la TCE para 2010 - 2013; - integrar los indicadores de los ODM; - fortalecer las estrategias específicas diferenciadas para el crecimiento agrícola y la reducción de la inseguridad alimentaria crónica; - prestar especial atención a la comercialización de los insumos y la producción agrícolas, en apoyo tanto de las intervenciones de emergencia como de desarrollo, en estrecha coordinación con el sector privado; - poner de relieve la naturaleza y el alcance de las medidas necesarias en los sectores jurídico, institucional, comercial y de inversión en infraestructuras rurales, con el		<i>La FAO en Haití, con la asistencia de las direcciones técnicas competentes y del TC debe fortalecer urgentemente su capacidad de evaluación interna y de seguimiento del programa general. Esta capacidad debe concebirse y estructurarse de modo que pueda proporcionar su apoyo en forma de datos normativos, políticos y estratégicos y de asesoramiento en materia de inversiones al Gobierno y sus asociados para el desarrollo.</i> <i>El futuro Representante deberá</i> promover una visión común en todo el personal de la FAO en el país. <i>Para poder aplicar con éxito tal visión es necesario establecer un sistema de gestión y unas estructuras de colaboración que permitan realizar un trabajo de equipo para la planificación, la ejecución, y el seguimiento y la evaluación de las intervenciones de la FAO en materia de apoyo técnico, preparación para la pronta intervención y gestión de riesgos de catástrofes así como de respuesta a emergencias, basándose en:</i> - <i>la integración de la preparación para la pronta intervención y la gestión de riesgos de catástrofes así como de la respuesta a emergencias en el programa</i>			

País	Políticas, estrategia y programación	Capacidad de promoción y de movilización de recursos	Acuerdos institucionales y capacidad operativa	Mayor atención a las cuestiones intersectoriales y las funciones básicas	Coordinación y asociaciones	Aumentar los efectos
	fin de eliminar las limitaciones al desarrollo agrícola; - Incluir un sistema de información básica y de seguimiento y evaluación, incluidas las informaciones sobre los hogares que se encuentran en situación o en zonas de vulnerabilidad, así como indicadores de género. - reforzar considerablemente las actividades de recopilación de información del mercado local, el establecimiento de acuerdos de cooperación, en particular con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. Ello requerirá también que la Representación de la FAO establezca relaciones mucho más estrechas y contactos regulares con un determinado número de ministerios fundamentales, además del Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural.		<i>de apoyo técnico ordinario de la FAO en Haití;</i> <i>- una memoria institucional constituida por: a) una auténtica biblioteca virtual moderna, b) reuniones periódicas (retiros) con todo el personal del país;</i> <i>- la elaboración de un organigrama y la familiarización de todo el personal con el mismo y con las funciones de cada puesto;</i> <i>- la capacitación en el uso de sistemas de la Organización, tales como el FPMIS y el DWH;</i> <i>- una estrategia de comunicación interna y externa;</i> <i>- el fortalecimiento de la capacitación y el aumento de la exposición a experiencias pertinentes, preferentemente en los países francófonos (África);</i> <i>- la promoción del equilibrio de género y el nombramiento de un coordinador sobre cuestiones de género con la clara responsabilidad de garantizar la integración de la perspectiva de género en el programa de la FAO en Haití.</i>			