

Septiembre de 2012

S



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
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ DEL PROGRAMA

112.º período de sesiones

Roma, 5-9 de noviembre de 2012

**SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
DE LA FAO RELATIVAS AL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD
EN ÁFRICA**

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

Sra. Xiangjun Yao, Directora

Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión (OEK)

Tel. +39 (06) 570-53579

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

Introducción

1. La Administración de la FAO acoge con beneplácito la oportunidad de volver a informar al Comité del Programa acerca de la Evaluación de las actividades de la Organización relativas al desarrollo de la capacidad (DC) en África, que se examinó en el 104.º período de sesiones de octubre de 2010¹. El DC sigue siendo una prioridad para la FAO y sus Estados Miembros habida cuenta de su importancia para asegurar la eficacia y repercusión de la labor de la Organización. El DC constituye una función básica de la Organización y es uno de los cinco principios para la programación por países de las Naciones Unidas.
2. En consonancia con las conclusiones de los foros internacionales sobre la Eficacia de la Ayuda, sigue haciéndose hincapié en los procesos integrales dirigidos por los países y en la participación de múltiples agentes nacionales, tanto estatales como no estatales, en la elaboración y aplicación de programas y marcos de prioridades. La estrategia institucional sobre DC de la FAO recoge estos conceptos y la FAO garantiza constantemente que compara su enfoque sobre el DC con la evolución de las prácticas en otros organismos internacionales y de las Naciones Unidas.
3. La transformación en curso de la FAO aborda muchas de las cuestiones que afectan a los resultados de la Organización en materia de DC. Como parte fundamental de este proceso de cambio, el Consejo en su 144.º período de sesiones apoyó el fortalecimiento de la estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO con miras a mejorar las repercusiones de todos los trabajos de la Organización a nivel de los países. El enfoque de la FAO sobre el desarrollo de la capacidad constituye un medio importante, junto con otras funciones básicas, para mejorar la calidad de las intervenciones de la FAO a nivel regional, subregional y nacional.
4. El principal mecanismo operacional para las actividades de seguimiento ha sido el Grupo de trabajo interdepartamental sobre desarrollo de la capacidad. Las unidades clave que participan a través del Grupo de trabajo interdepartamental analizan de forma periódica un plan institucional de ejecución del desarrollo de la capacidad. En 2010, los elementos de la respuesta de la Administración para esta evaluación se incorporaron a dicho plan y el Grupo de trabajo interdepartamental ha realizado el seguimiento de los mismos.
5. La Administración reitera que la evaluación pone de manifiesto resultados, conclusiones y recomendaciones que deberían considerarse aplicables al conjunto de la Organización, y no solo a la región de África.

Aplicación de la respuesta de la Administración

6. Se han logrado importantes avances en cuanto a las medidas acordadas en la respuesta de la Administración, al tiempo que se han elaborado mecanismos de programación, procedimientos, herramientas, sistemas y directrices nuevos y mejorados en relación con el DC. Durante los dos últimos años, se han sentado las bases para llevar estos cambios de los enfoques del DC al nivel de los países. Se precisará más tiempo para abordar una transformación tan compleja.
7. La adopción de enfoques para el DC debe integrarse también en los correspondientes procesos de cambio en curso, tales como la programación por países y la descentralización. La próxima Evaluación de la Oficina Regional y la Oficina subregional de la FAO para África debería contribuir a atender la necesidad de fijar prioridades y coordinar varias medidas señaladas en la respuesta de la Administración y las iniciativas de cambio institucional en la región.
8. La Administración reconoce que un factor clave para favorecer la mejora de las operaciones de la FAO será una estrecha coordinación entre las funciones básicas, habida cuenta de la correlación entre el DC, el apoyo a las políticas, el intercambio de información y conocimientos, las asociaciones, etc. Debe aprovecharse la utilización de programas integrados de perfeccionamiento del personal y el fortalecimiento de la red de oficinas descentralizadas para ayudar al personal a entender y ejecutar los ajustes necesarios.

¹ PC 104/5; PC 104/5 Sup.1 <http://www.fao.org/bodies/pc/pc104/en/>

9. A fin de garantizar el éxito de los enfoques renovados respecto del DC, es importante poder realizar un seguimiento de las contribuciones tanto de la FAO como de los países al DC nacional y regional como parte de los esfuerzos generales de la Organización por seguir de cerca los progresos, que podría abordarse en más detalle en el Marco estratégico revisado y el esquema del Plan a plazo medio para 2014-17.

Progresos realizados

10. Tal y como se señala en la respuesta de la Administración, las principales recomendaciones formuladas en la evaluación han requerido la adopción de medidas en las seis esferas que se indican a continuación. En el anexo 1 se presentan las respuestas detalladas para cada recomendación.

11. Fortalecimiento de las oficinas descentralizadas en África. Esta esfera atiende a la Recomendación 9 e incluye el fortalecimiento de las oficinas descentralizadas para mejorar su enfoque respecto del DC a través de marcos de programación por países (MPP) y procesos prioritarios regionales y subregionales que incorporan plenamente las cuestiones relacionadas con el DC, así como mediante la asignación de recursos humanos y financieros adecuados a las oficinas. Se están adoptando medidas respecto de esta esfera en consonancia con la mejora de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO.

12. Cambios en la programación del DC y adopción de una serie de nuevos instrumentos y prácticas de DC. Esta esfera implica la creación de instrumentos y la elevación de los estándares de la programación y los proyectos de la FAO para asegurar la adopción de mejores prácticas. Se han realizado notables avances en este ámbito a fin de elaborar instrumentos que establezcan estándares para mejores prácticas en la programación y los proyectos de DC de la FAO en los Estados Miembros. Se han incorporado buenas prácticas en materia de DC en las directrices relativas a los MPP y en las directrices sobre el ciclo de los proyectos recientemente publicadas. La estrategia institucional sobre DC se ha difundido ampliamente en toda la Organización y se han celebrado varios actos de concienciación importantes, si bien los esfuerzos en este ámbito tienen carácter continuo. Para completar la transformación a la que se insta en la respuesta de la Administración, es fundamental integrar el DC en el Marco estratégico revisado, así como establecer mecanismos de rendición de cuentas. Asimismo, la incorporación de buenas prácticas de DC en las iniciativas regionales de la Oficina Regional para África (RAF) brindará a dicha oficina oportunidades importantes de validar y adoptar nuevas prácticas de DC. La capacidad para medir la contribución de la FAO al DC es también fundamental para medir el cambio. Estos cambios atienden a las Recomendaciones 1.1-1.3, 3, 4, 6 y 7.3-7.4.

13. En dos evaluaciones recientes se abordan cuestiones relacionadas con la mejora de los enfoques y los mecanismos de programación de la FAO. En la Evaluación estratégica de la programación por países de la FAO² se insta a considerar seriamente el DC en los Estados Miembros durante el proceso de programación por países. En este sentido, se ha avanzado mucho en los dos últimos años. Con respecto a la Evaluación de la función y la labor de la FAO en relación con las políticas alimentarias y agrícolas³, y teniendo en cuenta que el apoyo a las políticas constituye un pilar importante del DC, cabe señalar que la Oficina Regional para África ha realizado avances en el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de aplicación y formulación de políticas inclusivas, aunque es necesario realizar más esfuerzos. El seguimiento de ambas evaluaciones debería coordinarse conforme a estas dos funciones básicas.

14. Cambios en las asociaciones relativas al DC. La estrategia y las directrices institucionales sobre las asociaciones se distribuyeron al personal, incluidas las oficinas descentralizadas, para mejorar las condiciones para el fomento de asociaciones y alianzas a fin de complementar la labor de la FAO en los países y abarcar otros sectores en los que la FAO no participa directamente. Es necesario proporcionar capacitación y apoyo para aumentar la sensibilización y la utilización de las directrices. La Oficina Regional para África se centrará en la creación y el mantenimiento de asociaciones. Estos cambios atienden a las Recomendaciones 5 y 7.1-7.2.

² PC 104/4; PC 104/4 Sup.1 <http://www.fao.org/bodies/pc/pc104/en/>

³ PC 110/5; PC 110/5 Sup.1 <http://www.fao.org/bodies/pc/pc110/en/>

15. Formación del personal en DC. La Administración se ha mostrado de acuerdo con la elaboración de un marco de aprendizaje para el personal y los consultores de la Organización a fin de favorecer los conocimientos teóricos y prácticos sobre la mejora de los enfoques del DC en la programación de la FAO, como elemento fundamental del informe de seguimiento. Entre las realizaciones figuran la elaboración del marco, junto con importante material de apoyo al aprendizaje, en versión impresa y de formación por Internet, y en español, francés e inglés. El programa de formación se ha puesto en marcha, aunque todavía se está finalizando algún material de apoyo, y se dispone de alguna financiación para cursos en ubicaciones descentralizadas. Como parte de un plan general de aprendizaje de ámbito regional elaborado por la Oficina Regional para África, se están empleando medios innovadores y eficaces en función de los costos para llegar a las numerosas oficinas descentralizadas de África. El plan regional se concentra en las funciones transversales prioritarias para la Oficina Regional para África, al tiempo que busca sinergias con otras esferas clave de aprendizaje como las asociaciones. Estas sinergias permitirán ahorrar en cuanto a costos, esfuerzo y tiempo. Asimismo, los seminarios sobre liderazgo para la Administración superior son cruciales para clarificar y ampliar las facultades de los administradores a fin de asumir sus responsabilidades en materia de DC. Estos cambios atienden a las Recomendaciones 1.4-1.5 y 9.2.

16. Cambios de las descripciones de los puestos y la evaluación del rendimiento del personal y los consultores de la FAO. La Administración ha convenido incluir sistemáticamente las capacidades y tareas relacionadas con el DC entre las obligaciones y en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) de todos los oficiales técnicos pertinentes en toda la Organización, así como en las descripciones de los puestos y el marco de competencias de la FAO. Los trabajos básicos han comenzado por incorporar estos factores y se están realizando avances en el trabajo. El marco de competencias de la FAO refleja muchos de los comportamientos más generales requeridos en las buenas prácticas de DC. Se instará al personal de la Oficina Regional para África a incluir los resultados del DC en sus SEGR y a asegurar que en las descripciones de nuevos puestos los mandatos tienen en cuenta el DC. Estas actividades abordan la Recomendación 2.

17. Mejora de la distribución y adopción de los productos en África. Esta esfera de actividades atiende a la Recomendación 8 e incluye la publicación de directrices para que los principales productos se distribuyan debidamente en África a los centros de documentación y agentes fundamentales. Las divisiones técnicas están adoptando progresivamente directrices sobre distribución, que están poniendo en práctica en las regiones, incluida África, pero siguen siendo necesarias actividades de capacitación y apoyo para las oficinas descentralizadas en la región.

18. Este informe de seguimiento tiene por finalidad informar al Comité del Programa.

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
<p>Recomendación 1</p> <p>Se recomienda que el Grupo interdepartamental de trabajo sobre creación de capacidad tome medidas para asegurar un entendimiento conceptual común del DC y del papel de la FAO a ese respecto entre el personal y los socios de la Organización.</p>	<p>1.1 A través de actividades de sensibilización, clarificar para todo el personal de la Organización qué se entiende por DC y el enfoque que adoptará la FAO.</p> <p>1.2 Dar amplia difusión a la estrategia institucional en toda la Organización.</p> <p>1.3 Preparar documentos de información breves y en lenguaje llano en los que se expongan los principios esenciales y ejemplos del modo en que estos pueden aplicarse.</p>	<p>Celebración de ferias de intercambio regionales en 2011 (África oriental y meridional, África occidental y central, Asia y Europa) sobre los temas de fomento de la capacidad y gestión de los conocimientos.</p> <p>Celebración de muchos otros actos de concienciación, como por ejemplo seminarios de representantes de la FAO, reuniones sobre ordenación forestal y un seminario sobre el programa FAO-UE.</p> <p>Seminario informal para los representantes permanentes (véase la Medida acordada 3.1 más adelante).</p> <p>Creación de los sitios de Intranet y portal de DC que proporcionan amplia información sobre el programa, los instrumentos y las directrices relativos al DC de la FAO.</p> <p>Amplia difusión de folletos, carteles, módulos introductorios de aprendizaje y mensajes clave de sensibilización sobre la estrategia institucional.</p>	<p>El personal de la FAO tiene un conocimiento cada vez más generalizado del DC y de la función que desempeña la FAO en este aspecto. A finales del bienio 2010-11 en el que se aprobó la Estrategia institucional de DC, una encuesta del personal de la FAO determinó que aproximadamente un 15 % de los productos y servicios de DC se estaban aplicando con arreglo a la estrategia.</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
	<p>1.4 Sobre la base de la evaluación de las necesidades, elaborar un programa de capacitación a medida, para fortalecer las competencias de la FAO en DC.</p> <p>1.5 Proporcionar capacitación en DC al personal y a colaboradores externos especialmente en las oficinas descentralizadas.</p>	<p>En una evaluación de las necesidades de aprendizaje en toda la Organización en 2009 se determinaron las competencias y conocimientos fundamentales para que la FAO sea un mejor asociado en el DC y se estimó que eran necesarios cuatro módulos de aprendizaje respecto de los que se hicieron evaluaciones detalladas.</p> <p>Publicación de tres de los cuatro módulos, y el cuarto en proceso de elaboración.</p> <p>Elaboración de un plan institucional de aprendizaje sobre DC con estrategias de aprendizaje para diferentes perfiles de personal de la FAO y los conocimientos y competencias necesarios, seguido de un Plan específico para la RAF.</p> <p>Realización de cursos experimentales de capacitación para el personal que participa en el Programa de Seguridad Alimentaria FAO-UE.</p>	<p>Plan de aprendizaje en ejecución.</p> <p>Adopción de mejores prácticas de DC por parte del Programa de Seguridad FAO-UE (a través del curso experimental de aprendizaje).</p>
<p>Recomendación 2</p> <p>Se recomienda que la Administración superior, con la orientación del Grupo interdepartamental de trabajo, incorpore el DC en los mandatos, programas de trabajo y</p>	<p>2.1 Elaborar directrices a fin de que el DC se incluya sistemáticamente entre las obligaciones y el PEMS de todos los oficiales técnicos pertinentes.</p> <p>2.2 Exigir unos niveles mínimos de experiencia sobre el terreno en DC para los puestos de las oficinas regionales y subregionales, velando por que se formule</p>	<p>2.1 Se están elaborando directrices sobre la inclusión del DC en la evaluación del SEGR como parte del proyecto en curso sobre los perfiles genéricos de los puestos de trabajo.</p> <p>2.2 Se está realizando la inclusión de niveles mínimos de experiencia sobre el terreno en materia de DC en las descripciones de los puestos de trabajo y los anuncios de vacantes de la FAO en el contexto del proyecto sobre perfiles genéricos de los puestos de trabajo.</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
descripciones de los puestos de todo el personal de programación pertinente.	adecuadamente este requisito en las descripciones de puestos de trabajo y los anuncios de vacantes.		
	2.3 Velar por que las competencias requeridas para un DC de calidad se reflejen plenamente en el marco de competencias de la FAO.	2.3 Conclusión del Marco de competencias de la FAO a finales de 2011, en el que figuran las competencias generales de comportamiento para un DC eficaz. Planes para la aplicación en marcha.	N/A
	2.4 Revisar la Circular sobre responsabilidades y relaciones para hacer mayor hincapié en el DC.	2.4 Aprobación de la Circular en abril de 2011, en la que se exponen claramente las funciones y responsabilidades en materia de DC en todas las oficinas descentralizadas.	Una circular fundamental de toda la Organización proporciona un sólido marco institucional en relación con el DC.
Recomendación 3 Se recomienda que la Administración superior, con la orientación del Grupo interdepartamental de trabajo, examine y revise cuando sea necesario los sistemas de la FAO a fin de aumentar la eficacia y sostenibilidad de las iniciativas de DC.	Las medidas previstas en relación con esta recomendación se incluyen en gran parte en el marco de la Recomendación 4. 3.1 Velar por que las políticas y los procedimientos de la FAO permitan la programación del DC a medio y largo plazo y aborden cuestiones como el diseño, la duración, la magnitud y las modalidades de todos los proyectos y programas.	El DC, como uno de los principios de programación “propicios” de las Naciones Unidas, se refleja de forma adecuada en las Directrices para la programación por países. De manera específica, las directrices sobre los marcos de programación por países (MPP) posibilitan mejorar el DC a nivel nacional 1) ya que el MPP permite a un país planificar un DC eficaz en las esferas prioritarias, 2) el ciclo del MPP es normalmente de 3 a 5 años en consonancia con los ciclos de planificación nacionales, 3) los países evalúan sus necesidades de capacidad y las incluyen en los MPP. Inclusión del DC en todas las fases de las directrices sobre el nuevo ciclo de proyectos desde la formulación hasta la presentación de informes, como uno de los dos principios	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
		<p>favorables de los Principios de programación por países de las Naciones Unidas.</p> <p>Presentación del MPP y del nuevo ciclo de proyectos al personal de la FAO en toda África a través de la iniciativa de aprendizaje “Programación eficaz por países”. Capacitación y apoyo adicionales en proceso de planificación.</p> <p>Adopción en las directrices sobre proyectos del PCT de los nuevos formatos institucionales de presentación de informes que integran plenamente los principios de DC (instrumento de evaluación a posteriori).</p>	
	<p>3.2 Asegurar que el DC se tenga debidamente en cuenta en los procesos de planificación y programación descentralizada de la FAO, en particular en los MNPMP y las áreas prioritarias regionales y subregionales.</p> <p>Nota: El MNPMP se sustituye actualmente por el MPP (Marco de Programación por Países).</p>	<p>Incorporación en las directrices para MPP de indicaciones acerca de la integración del DC en la formulación de MPP.</p> <p>Presentación e incorporación regular de una nota orientativa sobre DC en las iniciativas de aprendizaje sobre programación eficaz por países, en las oficinas subregionales en África en 2012.</p> <p>Asistencia regular de los asociados y otras partes interesadas a las reuniones para la fijación de prioridades en la región.</p>	<p>Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.</p>
	<p>3.3 Examinar la inclusión de las iniciativas sobre DC en el marco basado en resultados teniendo en cuenta el carácter a largo plazo del DC.</p>	<p>Muchos equipos encargados de los objetivos estratégicos han prestado una atención renovada al DC en el PTP 2012-13 y siguen haciéndolo en la elaboración del PPM 2014-17.</p>	<p>Los equipos encargados de los objetivos estratégicos y los planes de trabajo prestan atención renovada al DC.</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
<p>Recomendación 4</p> <p>Se recomienda que el Grupo interdepartamental de trabajo prepare, y la Administración superior aplique, directrices para los proyectos y programas que hagan hincapié en prácticas efectivas de DC, como los enfoques participativos que fomentan el control por los interesados, la sostenibilidad y las asociaciones.</p>	<p>4.1 Velar por que se atribuya la debida prioridad y atención al nuevo enfoque 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, asegurar que el personal tome conciencia de la importancia de las directrices revisadas para los programas y los proyectos y las ponga en práctica.</p>	<p>Como función básica, el DC se refleja adecuadamente en el Marco estratégico revisado.</p> <p>Presentación de la estrategia institucional en un Seminario informal para representantes permanentes en enero de 2011 con la participación de los Directores Generales Adjuntos y muchos otros directores de la FAO, en donde se abordó también el debate sobre las preocupaciones y cuestiones de interés.</p> <p>Puesta en marcha de la Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad en mayo de 2011 dirigida por los Directores Generales Adjuntos, con transmisión vía web a las oficinas descentralizadas.</p> <p>El Grupo interdepartamental de trabajo brindó apoyo en la elaboración del nuevo marco estratégico y aseguró la incorporación de las consideraciones en materia de CD en los nuevos objetivos estratégicos.</p>	<p>El conocimiento del personal acerca de la estrategia sobre desarrollo de la capacidad (DC) es cada vez mayor y el enfoque de la FAO sobre el DC sigue incorporándose en el Marco estratégico.</p>
	<p>4.2 El DC constituye uno de los cinco principios estratégicos y transversales de la programación por países de las Naciones Unidas en el marco del MANUD, y como tal debe ser considerado por la FAO un componente esencial que garantice un enfoque inclusivo del proceso común de la programación por países de las Naciones Unidas. Esto se logrará mediante:</p>	<p>Finalización de las directrices sobre el nuevo ciclo de proyectos y puesta en marcha del programa de aprendizaje para la programación eficaz por países.</p> <p>El DC, como uno de los principios de programación “favorables” de las Naciones Unidas, se refleja en las “Directrices para la programación por países: políticas y principios” y se refleja de forma regular en los actos de aprendizaje de la Programación eficaz por países.</p>	<p>Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
	<ul style="list-style-type: none"> • La incorporación del DC en el ciclo de proyectos, enmendando a tal fin el Manual del Programa de Campo, las directrices relativas al seguimiento y otras normas para proyectos. 	Nuevo mecanismo de presentación de informes del PCT, de manera que los proyectos del PCT deben ajustarse a los criterios sobre DC.	
	<p>4.3 Como parte de las actividades en curso del TDCM y conforme a las disposiciones previstas en el Plan de aplicación de la estrategia institucional sobre DC, elaborar directrices e instrumentos para los proyectos así como orientaciones específicas destinadas a complementar las directrices de la Organización sobre la programación basada en los resultados, de forma que el personal y los colaboradores de la FAO puedan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizar evaluaciones de las necesidades de capacidad en el diseño de los programas y los proyectos; • comprender el contexto organizativo e institucional; • alentar a los beneficiarios y otros interesados a participar en el diseño y ejecución de proyectos; • promover enfoques interdisciplinarios y coordinados a nivel interno; • aplicar estrategias de ejecución que 	<p>Elaboración de los módulos de aprendizaje 1, 2 y 3 para proporcionar directrices y herramientas relacionadas con todos los aspectos del DC indicados en el tema “Medidas”.</p> <p>Módulo de aprendizaje 4 sobre Desarrollo de la Organización, en proceso de elaboración.</p> <p>Muchas unidades de la FAO, así como los miembros del Grupo interdepartamental de trabajo examinaron estos módulos y contribuyeron a la elaboración y perfeccionamiento de estos enfoques. El Departamento de Cooperación Técnica (TC) incluyó algunas herramientas y enfoques seleccionados en el nuevo Manual del Programa de Campo y las directrices sobre los MPP.</p> <p>Elaboración de un plan institucional de aprendizaje sobre DC con estrategias de aprendizaje para diferentes perfiles de personal de la FAO y los conocimientos y competencias necesarios, seguido de un Plan específico para la RAF.</p> <p>Creación de los sitios de Intranet y el portal sobre DC (véase 1.4).</p>	Están empezando a utilizarse instrumentos y enfoques sobre el DC para asegurar un diseño preciso de los programas y proyectos, así como para garantizar el pleno entendimiento del contexto y la situación del país.

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
	<p>hagan sistemáticamente el mayor uso posible de expertos e instituciones locales;</p> <ul style="list-style-type: none"> • preparar estrategias de orientación, seguimiento, evaluación y retirada que tengan en cuenta el carácter iterativo del DC. 		
	<p>4.4 Conforme a lo previsto en el grupo de trabajo del MNPMD, 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 establecidas de común acuerdo en materia de DC, abordando los valores y las deficiencias de capacidad, de forma que los encargados nacionales puedan planificar y dirigir sus actividades de DC.</p> <p>Nota: El MNPMP se sustituye actualmente por el MPP (Marco de Programación por Países).</p>	<p>Incorporación en las directrices para MPP de indicaciones acerca de la integración del DC en la formulación de MPP.</p> <p>Presentación e incorporación regular de una nota orientativa sobre DC en las iniciativas de aprendizaje sobre programación eficaz por países, en las oficinas subregionales en África en 2012. Capacitación y apoyo adicionales, en proceso de planificación.</p> <p>Examen de todos los MPP nuevos para que incluyan enfoques de DC eficaces.</p>	<p>Todas las directrices y procesos institucionales por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.</p>
	<p>4.5 Velar por que en los proyectos de la FAO se pongan en práctica las directrices sobre DC aplicables a los proyectos.</p>	<p>Evaluación por parte del Comité de Examen de Programas y Proyectos (PPRC) para asegurar que el DC se incorpora adecuadamente en el diseño de los proyectos.</p>	<p>En el informe anual del PPRC para 2011 se muestra una tendencia ascendente del número de observaciones aportadas para</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
			mejorar la formulación de proyectos sobre DC desde 2008, demostrando así una mayor atención y concienciación respecto del DC por parte de los miembros del PPRC, que mejorará la ejecución de los proyectos.
	4.6 Elaborar y proporcionar directrices para incorporar los aspectos de género en todas las etapas del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas.	<p>Incorporación de las cuestiones de género en las directrices sobre los ciclos de proyectos y en las directrices para los MPP bajo la coordinación del Departamento de Cooperación Técnica.</p> <p>Puesta en marcha de actividades para situar todos los proyectos y programas de la FAO en el marco del sistema común de indicadores de género de las Naciones Unidas a fin de poder clasificar los proyectos y supervisar en qué medida se tiene en cuenta la igualdad de género.</p> <p>En consonancia con el Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre Igualdad entre los Géneros y Empoderamiento de la Mujer, la FAO se halla en vías de proporcionar capacitación en materia de igualdad de sexos a todo el personal.</p> <p>Elaboración de notas orientativas y listas de comprobación acerca de cómo abordar las cuestiones relacionadas con el género en todas las etapas del ciclo de proyectos para complementar las directrices sobre MPP y ciclos de proyectos elaboradas por el Departamento de Cooperación</p>	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan aspectos de género.

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
		<p>Técnica.</p> <p>Elaboración de una estrategia y directrices para reforzar las capacidades relativas a programas y políticas que tienen en cuenta los aspectos de género.</p> <p>Examen por parte FAO de la posibilidad de crear una red de proveedores de DC en relación con las cuestiones de género en el África subsahariana.</p>	
<p>Recomendación 5</p> <p>Se recomienda que la Administración superior de la FAO vele por que el personal, en particular el de las oficinas descentralizadas y los representantes de la FAO, dedique mayor atención a las asociaciones en sus actividades de DC en África.</p>	<p>5.1 Difundir en el personal la estrategia institucional sobre las asociaciones e impartirle orientación sobre la evaluación de las asociaciones.</p>	<p>Difusión de la estrategia institucional en 2011.</p> <p>Realización del análisis de las actuales prácticas de asociación de la FAO basado en un examen de la documentación de la Organización que hace referencia a las asociaciones, entrevistas con el personal en la Sede y en las oficinas regionales, así como una encuesta en toda la Organización realizada para evaluar las necesidades en cuanto a desarrollo del personal.</p> <p>Celebración en la Sede de un taller de concienciación sobre asociaciones, planificado para la RAF.</p> <p>Puesta en marcha de un sitio web renovado sobre asociaciones.</p> <p>Realización de un inventario de asociaciones con el sector privado.</p> <p>Realización de un inventario de colaboración con otros</p>	<p>Se han sentado las bases para que las oficinas de la FAO evalúen, creen y mantengan asociaciones eficaces.</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
		<p>organismos del sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>Planificación de actividades de desarrollo del personal en técnicas para concertar asociaciones eficaces.</p> <p>Marco y manual en proceso de elaboración.</p>	
<p>Recomendación 6</p> <p>Se recomienda que el personal de la FAO, en particular los representantes de la FAO, dediquen mayor atención a facilitar el desarrollo de la capacidad nacional para el análisis y la aplicación de políticas.</p>	<p>6.1 Elaborar nuevas directrices, elementos de comunicación y soluciones de aprendizaje para asegurar que el personal nacional de contraparte participe plenamente en las actividades realizadas en el marco de proyectos normativos de la FAO y se proporcionen oportunidades para mejorar sus capacidades analíticas, ampliando así el Programa de aprendizaje en materia de políticas, e incorporar tales recomendaciones en las Directrices para la programación por países. En las directrices se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toda la asistencia en materia de políticas deberá incluir disposiciones para asegurar un seguimiento suficiente y prever actividades de DC para elaborar planes de inversión así como planes operacionales con vistas a aplicar las políticas; • la experiencia y competencia en DC 	<p>EASYPol siguió siendo una plataforma útil para los responsables de la formulación de políticas al proporcionar instrumentos, métodos y estudios de casos.</p> <p>Creación de FAPDA (Herramienta de análisis de decisiones de políticas alimentarias y agrícolas), una nueva herramienta para la fase de análisis al revisar y analizar políticas para hacer una relación de las políticas existentes en un país.</p> <p>Celebración de varias consultas subregionales en materia de políticas sobre la volatilidad de los precios de los alimentos, que contribuyeron al diálogo sobre políticas y al desarrollo de la capacidad de las partes interesadas nacionales en los procesos normativos.</p> <p>Realización en la región de África de actividades de aprendizaje entre homólogos de distintos Estados Miembros sobre ejecución de políticas (por ejemplo, programas de subvenciones a los fertilizantes).</p> <p>El programa de aprendizaje sobre las políticas siguió siendo un programa sólido para reforzar las capacidades nacionales en el análisis, la formulación y la ejecución de las políticas.</p>	<p>Se han creado algunos equipos nacionales de analistas políticos, que han contribuido a la ejecución satisfactoria de políticas, incluso en sectores diferentes.</p> <p>En algunos países, varios agentes dentro de los países participaron en los procesos de formulación de las políticas.</p> <p>El aprendizaje entre países sobre la aplicación de políticas se consideró eficaz al permitir que profesionales de diferentes países aprendieran unos de otros.</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
	<p>deberá incluirse en el mandato de todos los consultores contratados para prestar apoyo en materia de políticas en los países;</p> <ul style="list-style-type: none"> • deberán hallarse formas, incluso mediante asociaciones con agentes locales, cuando sea posible, de apoyar el DC en el plano subnacional en países que están en proceso de descentralización. 	<p>Provisión de asesoramiento y apoyo a los Estados Miembros, en particular respecto de la utilización de herramientas como el “Programa para el análisis ex ante del impacto socioeconómico y ambiental de las políticas” (ESEPIA).</p> <p>Se están analizando planes para que oficiales técnicos y representantes de la FAO refuerzen sus aptitudes a fin de facilitar los procesos en materia de políticas a nivel nacional.</p>	
	6.2 Elaborar nuevos sistemas y mecanismos para que el personal en los países, las regiones y la Sede reconozca y prevea las nuevas necesidades en materia de políticas.	<p>Utilización regular de la herramienta FAPDA para actualizar las bases de datos sobre las decisiones en materia de políticas en más de 80 países.</p> <p>Puesta a disposición en línea del sistema ADAM (Asistente para el mapeo del desarrollo de la agricultura) y utilización del mismo por parte de los Estados Miembros durante la formulación de los MPP para hacer un seguimiento del gasto en desarrollo.</p>	<p>Actualmente, asociados nacionales en cinco países tienen capacidad para utilizar la FAPDA.</p> <p>Se han sentado las bases para mejorar la anticipación de las nuevas necesidades en materia de políticas.</p>
<p>Recomendación 7</p> <p>Se recomienda que el personal de la FAO conceda prioridad a —y mejore— la documentación y difusión de iniciativas, métodos y productos normativos en materia</p>	<p>7.1 Documentar, ejemplificar y diseminar ampliamente estudios de casos exitosos entre los asociados para el desarrollo (organismos públicos, organizaciones nacionales de productores y distribuidores, universidades y organizaciones de investigación, ONG y organizaciones de base comunitaria;</p> <p>7.2 Documentar y diseminar los principios</p>	<p>Organización en octubre de 2012 de una feria de intercambio en el Cuerno de África para presentar estudios de casos de DC.</p> <p>7.2 N/A</p>	N/A

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
de DC acertados.	básicos de los enfoques del DC aplicados por la FAO, en particular los que hayan sido, o puedan ser, ampliamente adoptados por otros organismos.		
	<p>7.3 Consultar a las partes interesadas y realizar análisis sobre el terreno para determinar los factores que contribuyen a aumentar y reducir la calidad de las escuelas de campo de agricultores (ECA), cuando este modelo se transporta a escala superior o a otras regiones.</p> <p>7.4 En colaboración con otras divisiones y proyectos de campo en que se ponen en práctica las ECA, elaborar directrices sobre planificación, diseño, realización, seguimiento y evaluación de ECA, y obtener documentación sobre ejemplos de experiencias de campo, con el fin de fortalecer las redes locales, nacionales, regionales y mundiales de ECA, y asegurar una elevada calidad y la sostenibilidad de los programas de gran envergadura.</p>	<p>Inicio de un proceso de examen de las ECA de ámbito mundial en el que participan 15 países (6 en África). Celebración de consultas nacionales, elaboración de informes de países y celebración de foros electrónicos con 120 participantes.</p> <p>Elaboración de un documento de orientación para finales de 2012, en el que se describen los factores que impulsan la calidad, así como la forma de institucionalizar y ampliar los programas de ECA a nivel nacional.</p> <p>Planificación de actividades de perfeccionamiento del personal para que el personal de las oficinas descentralizadas entienda y aplique los conceptos de ECA.</p>	N/A

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
<p>Recomendación 8</p> <p>Se recomienda que la Administración superior de la FAO tome medidas inmediatas para mejorar la distribución y adopción de los productos de la FAO para el DC en África.</p>	<p>8.1 Elaborar directrices para asegurar la distribución efectiva de los productos fundamentales, estableciendo a tal fin que las divisiones de la Sede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elaboren planes de comunicación y distribución de los productos fundamentales, centrandó la atención, cuando proceda, en los usuarios de África, incluidas especialmente las partes interesadas en DC; • se conecten a las redes de los asociados de la Organización que puedan ayudar en la distribución y difusión de productos de la FAO; • verifiquen en la medida de lo posible la distribución y el uso de los materiales; • superen o compensen las restricciones de acceso a Internet en muchas partes de África, mediante la difusión selectiva de material impreso o en formato digital, como los CD-ROM. 	<p>Revisión completa de las directrices de publicación de la FAO y su publicación en la Intranet, con inclusión específica de las recomendaciones para la elaboración de planes de distribución y comercialización específicos para todas las publicaciones. Previsión de realizar un examen específico de los requisitos sobre las publicaciones en forma impresa (además de la difusión electrónica). Elaboración de planes de comercialización que prevén específicamente el uso de redes de asociados para aumentar la sensibilización. Realización de actividades de capacitación en la Sede para mejorar los conocimientos del personal sobre los métodos de comercialización y difusión, y planificación de dichas actividades para la RAF.</p> <p>No aceptación de solicitudes de impresión sin disponer de instrucciones de distribución específicas.</p> <p>Herramienta de planificación de las publicaciones, en proceso de elaboración.</p>	<p>Establecimiento de las bases para que las divisiones técnicas de la FAO aumenten el número de planes de distribución de mayor calidad para sus publicaciones, determinando claramente al público destinatario y los medios para llegar a este.</p>
<p>Recomendación 9</p> <p>Se recomienda que la FAO invierta más recursos en la capacidad de sus oficinas descentralizadas en</p>	<p>Asegurar que:</p> <p>9.1 Como parte de la preparación del PTP, se presta la debida atención a la asignación de los recursos humanos y financieros necesarios para que las oficinas descentralizadas en África</p>	<p>La transformación en curso de la FAO aborda muchas de las cuestiones que afectan a los resultados de la Organización en materia de DC. El Consejo, en su 144.º período de sesiones, apoyó el fortalecimiento de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO con miras a mejorar las repercusiones en los países de toda la labor de la Organización.</p>	<p>Transformación de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas</p>

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
África para participar de manera significativa en el desarrollo de capacidades en los sectores agrícola, forestal y pesquero y para responder a las nuevas demandas de los Estados Miembros de África.	puedan incorporar las preocupaciones de DC. Por lo que respecta a las oficinas técnicas descentralizadas, esto debería incluir orientación, capacitación, actualización, una mayor familiaridad con las actividades en la Sede y las tendencias actuales en los sectores de competencia de los funcionarios, y motivación e incentivos para conseguir que den una mayor importancia al DC en su trabajo.		
	9.2 Se establece una colaboración más sistemática con instituciones locales y regionales de DC, para colmar lagunas y complementar los conocimientos especializados disponibles en las oficinas descentralizadas.	<p>Realización por parte de la RAF de actividades sistemáticas para reforzar las asociaciones.</p> <p>Provisión por parte de la OCP de un sitio web, un marco y un manual para brindar asistencia al personal en el seguimiento, la valoración y la evaluación de las asociaciones.</p> <p>Planificación de un taller de concienciación sobre las asociaciones para la RAF y otras dos oficinas regionales.</p> <p>Planificación en la RAF de cuatro foros de alto nivel sobre agronegocios en los que participa el sector privado.</p>	N/A
	9.3 se realiza una selección cuidadosa si se participa en intercambios Sur-Sur para cerciorarse de que sus perfiles y aptitudes	Examen de los principios y las modalidades de aplicación de la Cooperación Sur-Sur para reflejar mejor las expectativas de los países cooperantes y beneficiarios; mayor énfasis en la	N/A

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendaciones de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
	reflejen un profundo conocimiento del contexto africano así como cierto conocimiento y experiencia sobre DC.	capacitación y otros aspectos relativos al DC que se aplicarán de manera más flexible tanto en países beneficiarios como cooperantes. Puesta en marcha de la planificación inicial para ampliar el alcance de la CSS a fin de incluir intercambios interafricanos.	
	9.4 se realiza una selección cuidadosa si se emplean voluntarios para cerciorarse de que sus perfiles y aptitudes reflejen un profundo conocimiento del contexto africano así como cierto conocimiento y experiencia sobre DC.	N/A	N/A