



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y
la Agricultura

Oficina de Evaluación

**Proceso de validación del seguimiento de la
evaluación de las actividades de la FAO relativas
al desarrollo de la capacidad en África**

Informe final

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

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

A. Introducción y metodología

1. El objetivo del proceso de validación independiente del informe de seguimiento de la respuesta de la Administración a la evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de la capacidad (DC) en África es mejorar la contribución de la evaluación al aprendizaje y la actuación de la Organización. Ello se ajusta a la petición del Comité del Programa de que algunos informes de seguimiento (presentados dos años después de finalizar la evaluación) sean validados por consultores independientes que no hubiesen participado ni en la evaluación ni en la posterior aplicación de sus recomendaciones.

2. El proceso de validación¹ ha comprendido i) entrevistas en la Oficina Regional para África (RAF), ii) entrevistas con oficinas subregionales y oficinas en los países descentralizadas en África a través de videoconferencias y entrevistas telefónicas, iii) debates en grupos especializados con personal de la RAF y oficinas subregionales, iv) entrevistas con personal de la Sede de la FAO, v) debates por grupos especializados con el Grupo de trabajo interdepartamental sobre desarrollo de capacidad. Se celebraron dos debates por grupos especializados y se entrevistó a un total de 27 personas en la RAF, oficinas subregionales y oficinas en los países. Se realizaron entrevistas a un total de 31 personas en Roma, 16 de las cuales participaron en un debate por grupos especializados en el Grupo de trabajo interdepartamental sobre desarrollo de capacidad (véase el anexo 1).

3. Los procesos que conducen a efectos derivados de los procesos de DC son complejos y su desarrollo requiere tiempo. La medición de los progresos plantea dificultades. El proceso de validación, en lo que se refiere a la búsqueda de pruebas de los progresos realizados en el período transcurrido desde que se llevó a cabo la evaluación, se basó ampliamente en las observaciones formuladas por el personal con especial atención al aprendizaje y comprensión de las actividades en curso de la FAO en materia de DC en África. Las conclusiones están articuladas en dos partes principales, a saber: i) una sección que se refiere especialmente a la validación de los progresos realizados conforme a lo señalado en el informe de seguimiento (Secciones B y C) y ii) un breve análisis estratégico de los desafíos generales y las perspectivas futuras, surgidos en el transcurso de las numerosas entrevistas y debates por grupos especializados mantenidos durante la misión de validación. Esta evaluación también permitirá informar a la Administración sobre aquellos ámbitos que deben mejorarse para lograr repercusiones futuras.

B. Evaluación de los progresos realizados en relación con las recomendaciones

4. El informe de validación concuerda con el análisis general de la aplicación de la respuesta de la Administración (Sección B del informe de seguimiento). Desde la evaluación, se han realizado esfuerzos considerables desde el punto de vista de la oferta de DC, con la elaboración de estrategias, directrices y material de capacitación (principalmente de las unidades de la Sede). Se ha hecho lo mismo para otras funciones básicas complementarias (asociaciones, políticas, gestión de conocimientos, cuestiones de género). En tanto que la aplicación se va asentando lentamente, la mayoría del personal entrevistado subrayó la necesidad de apoyar estos esfuerzos con los recursos financieros y humanos necesarios, así como manteniendo un nivel elevado de participación de la Administración superior. Destacó asimismo la necesidad de reforzar las actividades de vigilancia para llevar a cabo el seguimiento de los progresos realizados y mejorar la obtención e intercambio de buenas prácticas y enseñanzas. La mayoría de los interesados entrevistados (tanto en la Sede como en oficinas descentralizadas) comparte la opinión de que el DC debe entenderse como uno de los objetivos de la FAO a largo plazo, que ha de reflejarse en el nuevo Marco estratégico y en las prioridades de la Organización.

¹ El examen de validación fue realizado por un consultor externo independiente, el Sr. Paul Thangata.

5. **Fortalecimiento de las oficinas descentralizadas en África.** *En esta sección se trata la recomendación 9.* La validación constató que existe una convergencia de puntos de vista sobre DC de las oficinas descentralizadas a nivel de los países y los equipos en la Sede de la FAO. Ambos afirmaron que el DC es uno de los principales focos de sus actividades y esos esfuerzos deberían centrarse en la ejecución y el apoyo a los procesos y objetivos relativos al DC bajo la responsabilidad de las oficinas descentralizadas y los equipos. Según la opinión manifestada por el personal tanto en oficinas descentralizadas como en la Sede, el DC consiste en brindar asistencia a las partes interesadas para que lleven a cabo sus cometidos de forma eficiente y eficaz. El personal reconoce las necesidades de los Estados Miembros y las partes interesadas y manifestó que era consciente de la necesidad de mejorar su propio desempeño y el de las partes interesadas. El personal de la FAO manifestó su reconocimiento de las enseñanzas obtenidas de la facilitación de los procesos de DC en África. Se proporcionaron varios ejemplos en el transcurso de las entrevistas y a través del examen de la documentación, que se han utilizado como prueba para formular el análisis sobre los progresos y los desafíos. Como organización, la FAO sigue gozando de la confianza y el apoyo de las partes interesadas gubernamentales. Dicha confianza se considera fundamental para garantizar que las intervenciones en materia de DC son eficaces y se traducen en cambios positivos. Esta esfera se clasificó como insignificante pues, a pesar de que la FAO ha realizado importantes reformas para favorecer la descentralización, el personal entrevistado consideraba que los beneficios de la reforma a nivel de los países, en cuanto a la mejora de la programación y la aplicación del DC, aún no estaban claros.

6. **Cambios en la programación del DC y adopción de una serie de nuevos instrumentos y prácticas de DC.** *En esta sección se tratan las recomendaciones 1.1-1.3, 3, 4, 6 y 7.3-7.4.* Los enfoques de la FAO para el DC han empezado a integrarse en las directrices sobre descentralización y programación a nivel de los países (Marcos de programación por países [MPP], ciclo de proyecto, planes de trabajo por países). Prueba de ello es la colaboración interna de la FAO en la programación por países. La capacitación sobre la programación eficaz por países, puesta en marcha en febrero de 2012, se ha empleado para el desarrollo de la capacidad interna a fin de apoyar el diseño y la formulación de los MPP.

7. La mayoría del personal y directores entrevistados identificó los MPP como la principal plataforma a través de la cual la Organización podría mejorar la eficacia y repercusión del DC, pero hasta el momento los MPP no revelan una inclusión sistemática y coherente del enfoque y las actividades de DC. Se han elaborado módulos de capacitación específicos sobre DC para mejorar la capacidad de seguimiento y los resultados de este último a nivel de los países. No obstante, sigue siendo necesario mejorar la incorporación de estos módulos a la programación eficaz por países y aplicarlos de forma más sistemática en las oficinas descentralizadas, si fuera posible sobre la base de evaluaciones más sistemáticas de las necesidades de apoyo y capacitación en materia de DC. La validación determina que, aunque se han elaborado de manera significativa directrices y herramientas sobre DC y se ha integrado de forma más sistemática un enfoque de DC en los principales marcos y directrices de programación de la FAO, hasta el momento existen pocos indicios de una adopción y absorción sistemática en la región de África.

8. **Cambios en las asociaciones relativas al DC.** *En esta sección se tratan las recomendaciones 5 y 7.1-7.2.* La FAO goza de buena reputación en cuanto a conocimientos especializados en materia de DC. Este capital de reputación debe preservarse. Se pusieron en conocimiento del ejercicio de validación varios métodos innovadores para llevar a cabo actividades de DC dentro de las fronteras y límites regionales, y más allá de estos. En las iniciativas relativas al DC que tienen lugar en las oficinas en los países puede observarse claramente una promoción del DC similar a la realizada para las cuestiones de género. Sin embargo, se puso claramente de manifiesto que para lograr un mayor impacto la FAO debe velar por que las iniciativas de DC se incorporen como parte integrante de las estrategias en materia de asociaciones y los planes de aplicación, ya que la Organización carece de los recursos necesarios para actividades de desarrollo de la capacidad a gran escala.

9. **Formación del personal en DC.** *En esta sección se tratan las recomendaciones 1.4, 1.5 y 9.2.* En la validación se reconoce que el desarrollo del personal interno es un requisito fundamental para que este pueda mejorar la realización y el apoyo a actividades de DC para o con partes interesadas y asociados externos. Se ha elaborado una serie de materiales y planes de capacitación sobre DC específicos, pero todavía no se han aplicado en África. Han tenido lugar varias ferias de intercambio sobre DC en todas las subregiones, que han servido para fortalecer el intercambio y el reconocimiento de la función estratégica del DC. En el ámbito del DC, el desarrollo de las capacidades de liderazgo constituye un factor importante para promover y orientar los cambios y es decisivo en todas las iniciativas relativas al DC. La Administración de la FAO ha apoyado varias actividades de *capacitación sobre liderazgo efectivo y fundamentos de la gestión*. La capacitación en cuanto a estas aptitudes de gestión abarca desde la categoría de personal de servicios generales (G) hasta el personal profesional (P). Existen más actividades de capacitación sobre aprendizaje y desarrollo del liderazgo en curso. Se obtuvieron comentarios favorables en todas las entrevistas realizadas en África en cuanto a la utilidad de los cursos sobre liderazgo y gestión para facilitar un mayor entendimiento y adopción del DC en las distintas esferas del mandato de la FAO. En la región de África se ha proporcionado capacitación a más personas que en ninguna otra región. La intensificación de esfuerzos en materia de DC debe acompañarse de una mejora de las aptitudes generales, en especial las aptitudes de liderazgo y de gestión. Se ha demostrado que cursos como los de gestión y liderazgo contribuyen a lograr este fin.

10. El desarrollo del personal y el desarrollo de la capacidad tienen aspectos de “la pregunta de tipo el huevo o la gallina”. Se entiende que es necesaria capacidad interna para emprender el desarrollo de la capacidad externa. El desarrollo del personal interno constituye un componente esencial para poder prestar apoyo de buena calidad en materia de DC a nivel de los países. El plan de capacitación actual debe ejecutarse de manera estratégica y coordinada de modo que aumente la eficacia para crear la capacidad interna del personal de la FAO necesaria para apoyar el DC en diferentes ámbitos de demanda. Las aptitudes generales (más que la capacitación técnica) son especialmente importantes en este aspecto. Establecer vínculos claros sobre las oportunidades de desarrollo del personal interno y las cuestiones relativas al desarrollo de la capacidad externa beneficiaría a la Organización en sus actividades de DC.

11. **Cambios de las descripciones de los puestos y la evaluación del rendimiento del personal y los consultores de la FAO.** *Esta sección trata de la recomendación 2.* En el transcurso de las entrevistas sobre este ámbito (recomendación 2) se obtuvo poca información, por lo que no es posible proporcionar ninguna observación pertinente a excepción del reconocimiento de que se está trabajando en relación con el marco de competencias y la inclusión de actividades de DC en los distintos SEGR. La Administración superior entrevistada ha declarado su apoyo a esta esfera de trabajo.

12. **Mejora de la distribución y adopción de los productos en África.** *Esta sección trata de la recomendación 8.* Los entrevistados estimaban que la distribución de libros, publicaciones y otros materiales sobre DC de la FAO debía orientarse mejor. Como instrumento de seguimiento del DC, así como para observar quién utiliza los materiales de DC de la FAO, se puede utilizar también un enfoque impulsado por la demanda en el que las oficinas descentralizadas presenten sus peticiones a la unidad de publicación o a las divisiones técnicas responsables. Además, sería conveniente realizar una evaluación de las necesidades de DC para orientar las iniciativas de la FAO relativas al DC a las prioridades de los asociados y los Estados Miembros.

C. Principales desafíos

13. El principal desafío en relación con la aplicación de las recomendaciones lo plantea el carácter a largo plazo de la labor de desarrollo de la capacidad. Para demostrar los efectos y beneficios de las actividades y un enfoque en materia de DC más sólidos se requiere un plazo de tiempo mucho más

amplio. El informe de seguimiento y el informe de validación solo pueden reflejar los progresos realizados en los dos últimos años.

14. Muchas personas entrevistadas reconocen que los procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas centrados en la labor sobre DC revisten una importancia fundamental para la Organización. En su opinión, actualmente estos procesos no están tan desarrollados ni son tan sistemáticos como debieran. El Grupo de trabajo interdepartamental sobre desarrollo de la capacidad ha creado un sistema para seguir la marcha de los progresos realizados en materia de DC con respecto a la estrategia institucional sobre el DC. Esta iniciativa ha recibido el apoyo de la Administración, así como entre los departamentos de la FAO, y se ha llevado a cabo dos veces (agosto de 2011 y 2012). Pero otras iniciativas, especialmente en oficinas descentralizadas, no son objeto de seguimiento ni se intercambian de forma sistemática, por lo que el personal acogería favorablemente que se realizaran seguimientos más frecuentes de iniciativas anteriores sobre el DC. Debido a la limitación de los recursos, a menudo la FAO no puede realizar seguimientos, perdiendo así el rastro de los posibles efectos de las iniciativas sobre DC de la propia Organización. Esto hace que la FAO no pueda aprovechar las enseñanzas sobre DC procedentes de localidades diferentes.

15. La mejora de las redes de comunicación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje se consideraron aspectos fundamentales para aumentar los beneficios que pudieran derivarse de las actividades de DC. Los esfuerzos por documentar las actividades relativas al DC e intercambiarlas en toda la FAO pueden tener efectos positivos en el futuro. Estos esfuerzos también podrían mejorar el acceso a la información, los recursos y el apoyo adecuado en su debido momento al DC y cuestiones afines.

Puntuación de la adopción del proceso de validación con respecto a las recomendaciones

RECOMENDACIÓN		CLASIFICACIÓN DE LA ADOPCIÓN*	EXPLICACIÓN
1.	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.	Aplicación en proceso	Aunque se han hecho progresos importantes y muchos funcionarios de la FAO comprenden mejor el DC, la mayoría de trabajos e iniciativas sobre DC siguen estando coordinados y dirigidos fundamentalmente por la Subdivisión de conocimientos y creación de capacidad para el desarrollo (OEKC) en lugar de por otras unidades de la Sede y la RAF.
2.	Se recomienda que la Administración superior, con la orientación del Grupo interdepartamental de trabajo, incorpore el DC en los mandatos, programas de trabajo y descripciones de puestos de todo el personal de programación pertinente.	Seguimiento limitado	Aunque se han llevado a cabo trabajos para incorporar el DC en el marco de competencias, este no figura aún en el plano oficial. En lo que se refiere al SEGR, parece que la implantación del DC ha sido limitada.
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.	Aplicado plenamente	Aunque se ha incluido de forma sistemática un enfoque del DC en las directrices, los instrumentos y los marcos de programación, es demasiado pronto para evaluar si estos han sido adoptados en términos de aplicación, enfoques participativos exhaustivos y asociaciones, y en qué medida.
4.	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.	Seguimiento limitado	Esta recomendación guarda estrecha relación con la recomendación 3 anterior, pero refleja más los aspectos relativos a la aplicación. Dado que estos se encuentran todavía en una etapa inicial, se ha otorgado una calificación menor a esta recomendación.
5	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.	Aplicación en proceso	Se ha avanzado satisfactoriamente en la elaboración de estrategias e instrumentos para la orientación sobre asociaciones y su aplicación. De forma similar a lo que se ha señalado para las recomendaciones 3 y 4, se dispone de sistemas pero su adopción y ejecución están todavía en vías de planificación.

6.	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.	Aplicación en proceso	En el informe de validación se supone que el interés prestado por la reciente evaluación de la labor y la función de la FAO en relación con las políticas alimentarias y agrícolas, en la que se hizo hincapié en la labor normativa a nivel nacional junto con la iniciativa de descentralización, está teniendo efectos positivos en esta esfera prioritaria.
7.	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 de DC acertados.	Seguimiento limitado	Aunque hay algunos buenos ejemplos tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas, la reunión, el intercambio, la utilización y la vigilancia o seguimiento de las prácticas, ejemplos e instrumentos de DC no son sistemáticos ni eficaces.
8.	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.	Seguimiento limitado	El sistema de distribución debe dejar de ser un sistema motivado por la oferta para ser un sistema más orientado y motivado por la demanda. El seguimiento también debe mejorarse.
9.	Se recomienda que la FAO invierta más recursos en la capacidad de sus oficinas descentralizadas en África para participar de manera significativa en el desarrollo de capacidades en los sectores agrícola, forestal y pesquero y para responder a las nuevas demandas de los Estados Miembros de África.	Seguimiento limitado	A pesar del impulso y la importancia de la descentralización, el personal de las oficinas descentralizadas subraya una vez más que los problemas de reducción de los recursos humanos y financieros son una de las principales dificultades de la FAO para reforzar muchos ámbitos de trabajo, en particular el DC en sectores técnicos.

***ESCALA DE CLASIFICACIÓN DE LA ADOPCIÓN:**

Aplicado plenamente; Aplicación en proceso; Seguimiento limitado; Sin seguimiento.

Anexo 1: Lista de interesados con los que se mantuvieron reuniones o entrevistas durante el proceso de validación

Oficina Regional de la FAO para África (RAF), Accra (Ghana)

N.º	Nombre	Unidad/función
1.	Sra. Helena Semedo	ADG/RR
2.	Sr. Justin Chisenga	OED y coordinador del informe de seguimiento
3.	Sra. Abisola Alaka	Oficial administrativo superior
4.	Sra. Stepanka Gallatova	Oficial de agroindustrias e infraestructura
5.	Sr. Joachim Laubhouet	Oficial superior del Programa de campo
6.	Sr. Kwami Dzifanu Nyarko Badohu	Oficial de Programas del PCT
7.	Sra. Maria Zimmermann	Consultora de la RAF
8.	Sr. James Tefft	Oficial superior de políticas
9.	Sr. Musa Saihou Mbega	CSR-SFW/Representante de la FAO en Ghana
Equipo multidisciplinario de la SFW: Grupo especializado		
N/A	Sr. Musa Saihou Mbega	CSR-SFW/Representante de la FAO en Ghana
10.	Sr. Fernando Salinas	Oficial forestal
11.	Sr. Brahim Kebe	Oficial de protección y producción de cultivos
12.	Sr. Dramane Coulibaly	Consultor
13.	Sr. Mohamed Dhinbil	Consultor
14.	Sra. Nadia Nsabimbona	Consultora de comunicaciones
Personal de la RAF: Grupo especializado		
15.	Sr. Koffi Amegbeto	Economista de sistemas alimentarios
16.	Sr. Solomon Mkumbwa	Consultor de políticas
17.	Sr. Cheikh Ly	Oficial de producción y sanidad animal
18.	Sr. Ruhiza Boroto	Oficial superior de recursos hídricos
19.	Sra. Athifa Ali	Profesional subalterno de empleo rural
20.	Sra. Ada Ndeso-Atanga	Consultora forestal

Sede de la FAO, Roma (Italia)

N.º	Nombre	Unidad/función
21.	Stephen Rudgard	Jefe de OEKC
22.	Sally Berman	Oficial de DC de OEKC
23.	Richard China	Director de la TCS
24.	David Phiri	Jefe del TCSP
25.	Vito Cistulli	Oficial superior de políticas del TCSP
26.	Aleksandra Zamberlin	Oficial de Programas del TCSP
27.	Manuela Allara	Especialista de programas de la AGPM
28.	Mike Robson	Gerente de sistemas de información de la AGPM
29.	Steve Dembner	Jefe de OEKP
30.	Emma McInerney	Oficial de enlace de la OCP
31.	Neal Pronesti	Oficial de enlace de la OCP
32.	Mina Dowlatchahi	Jefe de la TCDM
33.	Diego Recalde	Supervisor superior de programas de campo de la TCDM
34.	Hélène Sow	Oficial de programa de campo de la TCDM
35.	Daniel Gustafson	Director de la OSD
36.	Yves Klompenhouwer	Oficial superior de coordinación de la OSD
37.	Christiane Monsieur	Especialista en educación de la ESW
38.	Libor Stloukal	Oficial de políticas demográficas de la ESW
39.	Sibyl Nelson	Oficial de género de la ESW

40.	Hélène Jasinski	Jefe de CSPL
41.	Alison Holmes	Oficial de recursos humanos de la OHRD
42.	Manoj Juneja	Director General Adjunto de Operaciones, ODO
43.	Steve Katz	Jefe de OEKM
44.	Xiangjun Yao	Director de OEKD
45.	Jon Fernandez de Larrinoa	Coordinador de proyectos de la OCP
46.	Anna Maria Pastore	Oficial de enlace de la OCP
47.	Jennifer Nyberg	Asesor superior del DDK
48.	Eriko Hibi	Oficial superior de estrategia y planificación de la OSP
49.	Anabella Kaminker	Oficial de estrategia y planificación de la OSP
50.	Rachel Sauvinet Bedouin	Oficial superior de evaluación de la OED
51.	Lori Bell	Oficial de evaluación de la OED

Oficinas nacionales y subregionales de la FAO (África) - a través de vídeo y teleconferencia

N.º	Nombre	Unidad/función
52.	Dan Rugabira	Representante de la FAO en Kenya
53.	Gaoju Han	CSR - SFS
54.	Perpetua Katepa Kalala	Oficial superior de políticas de la SFS
55.	Aubrey Harris	Oficial superior de pesca de la SFS
56.	Jean Karamanzi	Oficial de inocuidad de los alimentos de la SFS
57.	Edward Kilawe	Oficial forestal de la SFE
58.	Lamourdian Thiombiano	CSR - SFC

Grupo de trabajo interdepartamental: Grupo especializado

N.º	Nombre	Unidad/función
59	Margareta Blum	Oficial de capacitación agrícola de la OEKR
N/A	Yves Klompenhouwer	Oficial superior de coordinación de la OSD
N/A	Eriko Hibi	Oficial superior de estrategia y planificación de la OSP
60	Elisabetta Carfagna	Estadístico superior de la ESS
61	Enrica Carosella	Economista (CSPL)
62	Richard Moon	Oficial de recursos humanos (CSPL)
63	Ilaria Sisto	Oficial de género y desarrollo de la ESW
64	Tina Farmer	Editor técnico del FIPS
65	Calvin Miller	Oficial superior de la AGS
N/A	Diego Recalde	Supervisor superior de programas de campo de la TCDM
66.	Genevieve Braun	Oficial de Programas del TCID
67.	Guenther Feiler	Oficial de apoyo a las políticas agrarias del TCSP
68.	Adam Gerrand	Oficial de recursos naturales de la NRC
69.	Fred Kafeero	Oficial forestal de la FOE
70.	Astrid Agostini	Asesor superior del TCID
N/A	Manuela Allara	Especialista de programas de la AGPM
71.	Dominique DiBiase	Oficina superior de programas del TCSR
N/A	Sally Berman	Oficial de desarrollo de la capacidad de OEKC
72.	Patrick Kalas	Oficial de desarrollo de la capacidad de OEKC
73.	Rosana Frattini	Especialista en gestión de la información de OEKC
N/A	Stephen Rudgard	Jefe de OEKC
74.	Cecilia De Rosa	Especialista en educación de la TCID
75.	Maria Grazia Rocchigiani	Oficial de desarrollo de la capacidad de OEKC

Anexo 2 – Cuadro de recomendaciones y observaciones

Respuesta de la Administración		Informe de seguimiento (en agosto de 2012)	
Recomendación de la evaluación	Medida acordada	Medidas tomadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 1 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.	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. 1.2 Dar amplia difusión a la estrategia institucional en toda la Organización. 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.	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. Celebración de muchos otros actos de sensibilización, como por ejemplo seminarios de representantes de la FAO, reuniones de administradores forestales y un seminario sobre el programa FAO-UE. Seminario informal para los representantes permanentes (véase 3.1). Creación de los sitios de Intranet y un portal de DC que proporcionan amplia información sobre programas, instrumentos y directrices de la FAO para el DC. Amplia difusión de folletos, carteles, módulos introductorios de aprendizaje y mensajes clave de sensibilización sobre la estrategia institucional.	El personal de la FAO tiene un entendimiento cada vez más generalizado del DC y de la función que desempeña la FAO a ese respecto. 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 aplicaban con arreglo a la estrategia.
	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. 1.5 Proporcionar capacitación en DC al personal y a colaboradores externos especialmente en las oficinas descentralizadas.	Una evaluación de las necesidades de aprendizaje en toda la Organización, llevada a cabo en 2009, determinó las competencias y conocimientos fundamentales para que la FAO mejore como asociado en el DC, y estimó que eran necesarios cuatro módulos de aprendizaje para los que se hicieron evaluaciones detalladas. Publicación de tres de los cuatro módulos, y el cuarto en proceso de elaboración. Formulación 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. Realización de cursos experimentales de capacitación para el personal que participa en el Programa de Seguridad Alimentaria FAO-UE.	Plan de aprendizaje en vigor. Adopción de mejores prácticas de DC por parte del Programa de Seguridad FAO-UE (a través del curso experimental de aprendizaje).

VALIDEZ DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Esta recomendación sigue siendo muy pertinente: El Grupo de trabajo interdepartamental continúa desempeñando una importante función de seguimiento de las actividades de DC en la FAO. Los miembros de este grupo también actúan como embajadores de DC en sus respectivos departamentos.	1.1 y 1.5: Se han llevado a cabo varias actividades de sensibilización y capacitación: Talleres sobre programación eficaz por países para capacitar al personal en los marcos de programación por países (MPP); cursos sobre fundamentos de la gestión y liderazgo; ferias de intercambio sobre DC. Las directrices, manuales y material de capacitación de apoyo han incorporado enfoques para el DC en diversos grados. 1.2: Se ha difundido la Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad de la FAO y el personal de las oficinas descentralizadas en África la conoce en diverso grado. 1.3: Hay materiales de aprendizaje electrónico sobre DC disponible en línea, en CD y en papel. 1.4: En la RAF se ha llevado a cabo una evaluación de las necesidades. La Oficina Subregional para el África Oriental (SFE) ha realizado asimismo un examen de las capacidades de todo el personal de la FAO en la región.	Informes sobre la capacitación en materia de aprendizaje y fundamentos de la gestión Informes sobre las ferias de intercambio Planificación de una próxima feria de intercambio para el 24 de octubre en la SFE, en Addis Abeba. Folletos de sensibilización sobre el DC Portal del DC (en proceso de elaboración) Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad (PC 106/2) Intercambio de material de aprendizaje electrónico sobre DC con todo el personal Participación en las actividades de capacitación de los países, especialmente en zonas de emergencia, que forman parte del Programa de Seguridad Alimentaria FAO-UE	Hubo convergencia de opiniones sobre el DC de las oficinas descentralizadas y los equipos en la Sede de la FAO. Ambos entienden que el DC es uno de los principales puntos de atención de su labor y que este consiste en brindar asistencia a los interesados para que desempeñen sus obligaciones de forma eficaz y efectiva. Es necesario mejorar la coordinación de los mecanismos de capacitación en las distintas funciones básicas y ámbitos técnicos
Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 2 Se recomienda que la Administración superior, con la orientación del Grupo interdepartamental de trabajo, incorpore el DC en los mandatos, programas de trabajo y descripciones de puestos de todo el personal de	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 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 adecuadamente este requisito en las descripciones de puestos de trabajo y los anuncios de vacantes.	2.1 Elaboración de directrices sobre la inclusión del DC en la evaluación de SEGR como parte del proyecto en curso sobre los perfiles genéricos de los puestos de trabajo. 2.2 Inclusión de niveles mínimos de experiencia sobre el terreno en 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, en proceso de elaboración.	N/A N/A

programación pertinente.	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 Finalización del Marco de competencias de la FAO a finales de 2011, en el que figuran las competencias generales de comportamiento necesarias para un DC eficaz. Planes para la aplicación en curso.	N/A
	2.4 Revisar la Circular sobre responsabilidades y relaciones para hacer nuevo hincapié en el DC.	2.4 Aprobación de la Circular en abril de 2011, en la que se delimitaban claramente las funciones y responsabilidades en materia de DC en todas las oficinas descentralizadas.	Una circular fundamental de la Organización proporciona un sólido marco institucional para el DC.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
La recomendación es válida. En el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13 figuran actividades específicas de DC	2.1 y 2.2: La iniciativa se encuentra en las etapas finales de planificación de cara a su aplicación. La demora se debe a la reciente reestructuración iniciada por la FAO 2.3: La elaboración del marco de competencias se inició en 2010	• <i>Ejecución de la estrategia institucional de recursos humanos (FC 140/11):</i> 140.º período de sesiones del Comité de Finanzas • Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad (PC 106/2) • Circular de la FAO sobre responsabilidades y relaciones de fecha 15 de abril de 2011	El personal entrevistado compartía la opinión de que esta debería ser una esfera prioritaria para su aplicación en el próximo bienio con especial atención a las descripciones de los puestos de trabajo y el SEGR.
Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
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 procedimientos de la FAO permitan la programación del DC a medio y largo plazo, abordando cuestiones como el diseño, la duración, la magnitud y las modalidades de todos los proyectos y programas.	Reflejo adecuado del DC, como uno de los principios de programación "propicios" de las Naciones Unidas, en las Directrices para la programación por países. De forma específica, las directrices para los MPP posibilitan un mejor DC a nivel de los países 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 tres a cinco 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 favorables de los Principios de programación por países de las Naciones Unidas. Presentación del MPP y del nuevo ciclo de proyectos al personal de la FAO en toda África a través de la iniciativa de aprendizaje	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.

		“Programación eficaz por países”. Capacitación y apoyo adicionales en curso de planificación. Adopción en las directrices sobre proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) de los nuevos formatos institucionales de presentación de informes que integran plenamente los principios de DC (instrumento de evaluación a posteriori).	
	3.2 Asegurar que el DC se tenga debidamente en cuenta en los procesos descentralizados de programación y planificación de la FAO, en particular en los Marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) y las áreas prioritarias regionales y subregionales. Nota: El MNPMP es ahora sustituido por el MPP (Marco de Programación por Países).	Incorporación en las directrices para los MPP de indicaciones acerca de la integración del DC en la formulación de MPP. 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. Asistencia regular de asociados y otras partes interesadas a las reuniones de fijación de prioridades en la región.	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.
	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.	Muchos equipos encargados de los objetivos estratégicos han prestado una atención renovada al DC en el PTP para 2012-13 así como para el Plan a plazo medio (PPM) para 2014-19.	Los equipos encargados de los objetivos estratégicos y los planes de trabajo hacen un hincapié renovado en el DC.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
La recomendación es pertinente ya que la eficacia y sostenibilidad de las actividades de DC deberían favorecerse siempre. Es, sin embargo, demasiado pronto para examinar la sostenibilidad del DC. El primer paso debería ser documentar las iniciativas de la FAO relativas al DC, como se destaca en la recomendación 7.	3.1 y 3.2: Se supone que las oficinas descentralizadas desempeñan el papel más importante en los procesos dirigidos a mejorar la capacidad en ámbitos técnicos y de políticas, en la ejecución de programas y proyectos, en la gestión de los conocimientos y en las alianzas (a través de la elaboración de MPP). 3.3: En el PTP para 2012-13 se ha puesto claramente de relieve el DC.	Una guía para la formulación del Marco de programación por países (MPP) Estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas (CL 144/15) Nuevas directrices de proyectos del TCP y capacitación del personal	Algunos elementos de la recomendación se han tratado también en otras partes (por ejemplo, en la recomendación 4); véanse también las observaciones sobre validación en la recomendación 1.

Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 4 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.	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.	Como función básica, el DC se refleja adecuadamente en el Marco estratégico revisado. 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 abordaron también las preocupaciones y cuestiones de interés. 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. Apoyo del Grupo interdepartamental de trabajo en la elaboración del nuevo marco estratégico, velando por la incorporación de las consideraciones relativas al DC en los nuevos objetivos estratégicos.	La sensibilización del personal respecto de la estrategia sobre el desarrollo de la capacidad es cada vez mayor y sigue incorporándose el enfoque de la FAO sobre DC en el Marco estratégico.
	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: • 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.	Finalización de las directrices sobre el nuevo ciclo de proyectos e implantación del programa de aprendizaje para la programación eficaz por países en marcha. 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 indica de forma regular en las actividades de aprendizaje de la Programación eficaz por países. Nuevo mecanismo de presentación de informes del PCT, de manera que los proyectos del PCT deban ajustarse a los criterios sobre DC.	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.
	4.3 Como parte de las actividades en curso de la Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento basado en los resultados (TCDM) y conforme a las disposiciones previstas en el Plan de aplicación de la estrategia institucional sobre el DC, elaborar directrices e instrumentos para los proyectos así como orientaciones sobre DC específicas a fin de complementar las directrices sobre programación basada en los resultados de la Organización, de tal manera que el personal y los	Preparación de los módulos de aprendizaje 1, 2 y 3 para ofrecer directrices y herramientas en cuanto a todos los aspectos del DC indicados en el tema “Medidas”. Módulo de aprendizaje 4 sobre Desarrollo de la Organización, en fase de elaboración. 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 determinadas herramientas y enfoques en el nuevo Manual del	Están empezando a utilizarse herramientas y enfoques sobre DC para asegurar un diseño preciso de los programas y proyectos y garantizar un pleno entendimiento del contexto y la situación del país.

	colaboradores de la FAO puedan: • realizar evaluaciones de las necesidades en materia de capacidad en el diseño de los programas y proyectos; • comprender el contexto organizativo e institucional; • alentar a los beneficiarios y otros interesados a participar en el diseño y ejecución de los proyectos; • promover enfoques interdisciplinarios y coordinados a nivel interno; • aplicar estrategias de ejecución que hagan sistemáticamente el mayor uso posible de expertos e instituciones locales; • preparar estrategias de orientación, seguimiento, evaluación y retirada que tengan en cuenta el carácter iterativo del DC.	Programa de Campo y en las directrices para los MPP. Formulación 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. Creación de los sitios de Intranet y el portal sobre DC (véase 1.4).	
	4.4 Como se contempló en el grupo de trabajo del MNPMP, velar por que en las directrices institucionales sobre la programación por países se incluya la planificación de los objetivos y las prioridades a largo plazo en materia de DC, establecidos de común acuerdo, abordando los valores y las deficiencias de capacidad, de forma que los encargados nacionales puedan planificar y dirigir sus actividades de DC. Nota: El MNPMP es ahora sustituido por el MPP (Marco de Programación por Países).	Incorporación en las directrices para los MPP de indicaciones acerca de la integración del DC en la formulación de MPP. 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 curso de planificación. Examen de todos los MPP nuevos para la inclusión de enfoques de DC eficaces.	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan el DC y se han fortalecido parcialmente las competencias del personal en África.
	4.5 Velar por que en los proyectos de la FAO se pongan en práctica las directrices sobre DC aplicables a los proyectos.	Evaluación por parte del Comité de Examen de Programas y Proyectos (PPRC) para examinar que el DC se incorpora debidamente en el diseño de proyectos.	En el informe anual del PPRC para 2011 se indica una tendencia al alza del número de observaciones aportadas para mejorar la formulación de proyectos sobre DC desde 2008, lo que demuestra un aumento de la atención y la sensibilización 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 de diseño, ejecución y seguimiento y evaluación de los proyectos y programas.	Incorporación de las cuestiones de género en las directrices para ciclos de proyectos y en las directrices para MPP bajo la coordinación del Departamento de Cooperación Técnica. Actividades en curso para que todos los proyectos y programas de la FAO se ajusten al 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 entre los géneros. 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. Elaboración de notas de orientación 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 Técnica. Elaboración de una estrategia y directrices para reforzar las capacidades relativas a programas y políticas que tienen en cuenta los aspectos de género. Examen por parte de la FAO de la posibilidad de crear una red de proveedores de DC en relación con las cuestiones de género en el África subsahariana.	Todas las directrices y procesos institucionales de programación por países incorporan aspectos de género.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Como se indica en el informe principal, se han elaborado las directrices e instrumentos, pero la mayor parte de estos aún no se han aplicado de forma efectiva ni se ha realizado una evaluación de los resultados de su aplicación. Por tanto,	4.1: El DC en la FAO se ha ascendido al nivel de una función básica y se ha considerado una cuestión de carácter multisectorial. Directrices disponibles y distribuidas a todo el personal. 4.2: Aprendizaje electrónico en apoyo del DC a disposición del personal de la FAO y de los Estados Miembros. 4.3: Adopción de la programación basada en resultados en las oficinas descentralizadas y continuación del desarrollo de la capacidad sobre dicha programación. 4.4: Se ponen de relieve en los MPP. 4.5: El material de aprendizaje electrónico sobre	Una guía para la formulación del Marco de programación por países (MPP) Elaboración de los Módulos 1, 2 y 3 de aprendizaje sobre DC. Módulos de aprendizaje electrónico Capacitación sobre la programación eficaz por países para las políticas de la FAO de MPP sobre la estrategia de igualdad de género para el desarrollo de la capacidad en materia de género en los Estados Miembros Directrices para evaluar si la capacidad tiene en cuenta las cuestiones de género en los MPP Marcador de igualdad de género del Comité Permanente entre Organismos (IASC)	

la recomendación sigue siendo pertinente en lo que respecta a los aspectos relativos a la aplicación.	DC sirve como orientación general. Este material está disponible y se distribuye ampliamente tanto dentro como fuera de la FAO. 4.6: Se ha elaborado material y directrices sobre la incorporación de las cuestiones de género, que se está distribuyendo.		
Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 5 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.	5.1 Difundir en el personal la estrategia institucional sobre las asociaciones e impartirle orientación sobre la evaluación de las asociaciones.	Difusión de la estrategia institucional en 2011. Realización del análisis de las actuales prácticas de asociación de la FAO basado en un examen de la documentación de la Organización relativa a las asociaciones, entrevistas con el personal en la Sede y oficinas regionales, y en una encuesta en toda la Organización realizada para evaluar las necesidades de desarrollo del personal. Celebración en la Sede de un taller de sensibilización sobre las asociaciones, planificado para la RAF. Puesta en marcha de un sitio web renovado sobre asociaciones. Realización de un inventario de asociaciones con el sector privado. Realización de un inventario de colaboración con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Planificación de actividades de desarrollo del personal en técnicas para concertar asociaciones eficaces. Marco y manual en proceso de elaboración.	Se han sentado las bases para que las oficinas de la FAO evalúen, creen y mantengan asociaciones eficaces.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Sigue siendo válida y pertinente	5.1: Elaboración de la Estrategia institucional sobre asociaciones con estrategias acompañantes para asociaciones de la sociedad civil y el sector privado a la espera de la aprobación del Consejo. Finalización de un taller sobre asociaciones y planificación de otros talleres para septiembre y octubre de 2012	• Proyecto de Estrategia institucional de la FAO sobre asociaciones • Estrategia de la FAO sobre asociaciones con la sociedad civil • Estrategia de la FAO sobre asociaciones con el sector privado (líneas generales provisionales) - JM 2011.1/4 • Taller de sensibilización sobre las asociaciones organizado por el proyecto 12 del PIA: "Asociaciones" y apoyado por la Iniciativa de asociación (TPI) del Foro internacional de líderes empresarios.	Las asociaciones deberían considerarse parte de la iniciativa de la FAO sobre DC. En las estrategias de asociación se hace referencia al DC como una esfera importante de colaboración, pero no se dispone de información suficiente sobre los aspectos relativos a la aplicación efectiva. Este asunto debería

		• Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede Roma (CL 137/INF/10) • Informe sobre un examen de las asociaciones • Planificación de actividades de desarrollo del personal en técnicas para concertar asociaciones eficaces	vigilarse en el futuro.
Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 6 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.	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 tendrá en cuenta que: • todos los proyectos de asistencia en materia de políticas comprendan la prestación de un seguimiento suficiente y prevean actividades de DC para elaborar planes de inversión y de operaciones con vistas a implementar las políticas; • la experiencia y las competencias en materia de DC figuran en el mandato de todos los consultores contratados para brindar apoyo en materia de políticas en los países; • se hallarán los medios, incluso mediante asociaciones con entidades locales, siempre que sea posible, para respaldar el DC a escala subnacional en los países que están en proceso de descentralización.	EasyPol (materiales en línea para formulación de políticas) siguió siendo una plataforma útil para los responsables de la formulación de políticas nacionales al proporcionar instrumentos, métodos y estudios de casos. 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. 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. Realización de actividades de aprendizaje entre homólogos de Estados Miembros sobre ejecución de las políticas (por ejemplo, programas de subvenciones a los fertilizantes). El programa de aprendizaje sobre políticas siguió siendo un sólido programa para reforzar las capacidades nacionales en el análisis, la formulación y la ejecución de las políticas. 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). Análisis de los planes para que oficiales técnicos y representantes de la FAO refuercen sus aptitudes a fin de facilitar los procesos normativos a nivel nacional.	Se han creado algunos equipos nacionales de analistas políticos, que han contribuido a la ejecución satisfactoria de políticas, incluso en diferentes sectores. En algunos países, varias instituciones dentro de los países participaron en los procesos de formulación de las políticas. El aprendizaje entre países sobre la ejecución de políticas se consideró eficaz al permitir que profesionales de diferentes países aprendieran unos de otros.

	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.	Utilización regular de la herramienta FAPDA para actualizar las bases de datos sobre decisiones en materia de políticas en más de 80 países. 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.	Actualmente, asociados nacionales en cinco países tienen capacidad para utilizar la FAPDA. Se han sentado las bases para una mejor previsión de las nuevas necesidades en materia de políticas.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Recomendación todavía pertinente. Sin embargo, es necesario documentar las enseñanzas obtenidas de aquellos países que utilizan los instrumentos normativos.	La FAO ha incorporado cuestiones relativas al DC en la labor normativa en lo que se refiere a orientación y productos normativos. Se ha impartido amplia capacitación a nivel nacional para mejorar las capacidades de las personas en la FAO y en las organizaciones asociadas nacionales, pero para seguir reforzando las capacidades institucionales, la FAO debe abordar aspectos más amplios de la capacidad organizativa y el entorno favorable.	Los representantes de la FAO han recibido formación para fortalecer las funciones operacionales y de planificación en las oficinas regionales. Herramientas Easypol y FAPDA Directrices del PCT	El seguimiento en curso de esta recomendación debería guardar estrecha relación con la aplicación de las recomendaciones formuladas en la Evaluación de la función y la labor de la FAO en relación con las políticas alimentarias y agrícolas de 2012
Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 7 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 de DC acertados.	7.1 Documentar, ejemplificar y diseminar ampliamente estudios de casos exitosos entre los asociados para el desarrollo (organismos públicos, universidades y organizaciones de investigación, ONG y organizaciones de base comunitaria); 7.2 Documentar y diseminar los principios básicos de los enfoques del DC aplicados por la FAO, en particular los que hayan sido, o puedan ser, ampliamente adoptados por otros organismos.	7.1 Organización en octubre de 2012 de una feria de intercambio en el Cuerno de África para presentar estudios de casos de DC. 7.2 N/A	N/A
	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.	7.3 Inicio de un proceso de examen de las ECA de alcance 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.	N/A

	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.	7.4 Documento de orientación en proceso de elaboración para finales de 2012, en el que se describen factores que impulsan la calidad, así como la forma de institucionalizar y ampliar los programas de ECA en los países. Planificación de actividades de desarrollo del personal para que el personal de las oficinas descentralizadas entienda y aplique los conceptos de las ECA.	
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Esta es una recomendación pertinente y sigue siendo válida. Durante la validación, tanto el personal de la Sede como el personal de campo señalaron la necesidad de documentar de forma más sistemática las iniciativas de la FAO relativas al DC. No obstante, se determinaron algunos ejemplos de buenas prácticas (véase la columna de “Pruebas”).	7.1: Se han documentado varios estudios de casos exitosos y se han intercambiado con asociados durante ferias de intercambio y otros eventos. Se han planificado más ferias de intercambio para octubre de 2012. 7.2: Todavía deben documentarse principios básicos de los enfoques de DC de la FAO. 7.3: Se han desarrollado diversas variantes de escuelas de campo para agricultores (ECA) y la FAO está intentando promover estándares mínimos y una función de coordinación del control de la calidad, aunque ello no siempre resulta efectivo debido a la adopción generalizada de las ECA. 7.4: En este momento, no hay directrices para las ECA sobre planificación, diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de las mismas.	Se ha documentado una selección de estudios de casos exitosos, aunque es algo que aún no hacen sistemáticamente todos los equipos de la FAO: • la SFE ha documentado mejores prácticas y tecnologías con posibilidades de ampliarse • la Oficina Subregional para el África Central (SFC) ha documentado iniciativas relativas al DC en la región • Se han examinado nuevas iniciativas de Kenya, entre las que figuran iniciativas sobre capacitación, comunicación para el desarrollo y asociaciones • Informes sobre las ferias de intercambio	Es necesario acelerar la documentación y el seguimiento de iniciativas de la FAO relativas al DC. Los esfuerzos por documentar todas las actividades relativas al DC y compartirlas en toda la FAO podrían dar lugar a efectos positivos en el futuro. Los ejemplos que figuran en la columna “Pruebas” pueden utilizarse como modelos de buenas prácticas. Las ECA son un enfoque de la FAO. Por tanto, es responsabilidad de la Organización elaborar directrices que se ajusten a los cambios en lugares y situaciones diferentes

Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 8 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.	8.1 Elaborar directrices para asegurar la distribución efectiva de los productos fundamentales, estableciendo a tal fin que las divisiones de la Sede: • elaboren planes de comunicación y distribución de los productos fundamentales, centrando 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.	Revisión completa de las directrices sobre publicación de la FAO y su difusión en la Intranet, con inclusión específica de recomendaciones para la elaboración de planes de distribución y comercialización específicos para todas las publicaciones. Está previsto 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 las redes de asociados para aumentar la sensibilización. Realización de actividades de capacitación en la Sede para mejorar los conocimientos del personal sobre métodos de comercialización y difusión, y planificación de dichas actividades para la RAF. No aceptación de solicitudes de impresión sin disponer de instrucciones de distribución específicas. Herramienta de planificación de publicaciones, en proceso de elaboración.	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, identificando claramente el público destinatario y los medios para llegar a este.
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
Siguiendo siendo válida y muy pertinente. La Unidad de Publicaciones puede considerarse un agente principal en la distribución de material sobre el DC.	8.1: El personal de la Sede, en colaboración con las oficinas descentralizadas, ha elaborado directrices para la distribución de publicaciones y material. Se está ofreciendo en la Sede varios talleres de capacitación sobre comercialización de las publicaciones de la FAO y existen sesiones grabadas a disposición de las oficinas descentralizadas.	Estos incluyen material de aprendizaje electrónico, CD y ejemplares en papel.	La distribución de materiales de la FAO sobre DC debe orientarse mejor. Puede utilizarse un enfoque impulsado por la demanda con apoyo de las unidades de publicaciones de la FAO como instrumento para el seguimiento del DC, que supervise la utilización del material de la FAO relativo al DC por parte de los asociados. Así pues, es importante que la unidad participe en una etapa temprana en la planificación de la impresión y distribución de los materiales sobre DC.

Recomendación	Medida acordada en la respuesta de la Administración	Medidas del informe de seguimiento adoptadas por la Administración	Resultados de las medidas adoptadas sobre programas, políticas y procedimientos
Recomendación 9 Se recomienda que la FAO invierta más recursos en la capacidad de sus oficinas descentralizadas en África para participar de manera significativa en el desarrollo de capacidades en los sectores agrícola, forestal y pesquero y para responder a las nuevas demandas de los Estados Miembros de África.	Asegurar que: 9.1 Como parte de la preparación del PTP, se preste la debida atención a la asignación de los recursos humanos y financieros necesarios para que las oficinas descentralizadas en 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.	La transformación en curso de la FAO aborda muchas de las cuestiones que afectan al desempeño 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 los efectos de toda la labor de la Organización en los países.	Transformación de la estructura y el funcionamiento de las oficinas descentralizadas
	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.	Realización por parte de la RAF de actividades sistemáticas para reforzar las asociaciones. Provisión por parte de la Oficina de Comunicación, Asociaciones y actividades de Promoción (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. Planificación de un taller de sensibilización sobre las asociaciones para la RAF y otras dos oficinas regionales. Planificación en la RAF de cuatro foros de alto nivel sobre agronegocios en los que participa el sector privado.	N/A
	9.3 Se realiza una selección cuidadosa si se participa en intercambios Sur-Sur para cerciorarse de que sus perfiles y aptitudes reflejen un profundo conocimiento del contexto africano así como cierto conocimiento y experiencia sobre DC.	Examen de los principios y las modalidades de aplicación de la Cooperación Sur-Sur (CSS) para reflejar mejor las expectativas de los países cooperantes y beneficiarios; mayor énfasis en la capacitación y en otros aspectos del 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.	N/A

	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
VALIDEZ ACTUAL DE LA RECOMENDACIÓN	PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN	PRUEBAS	OBSERVACIONES
La recomendación sigue siendo pertinente y válida. La repercusión de las iniciativas de la FAO relativas al DC depende del personal de la FAO en las oficinas descentralizadas con los conocimientos y la capacidad necesarias para brindar apoyo a los Estados Miembros.	9.1: El personal de las oficinas descentralizadas ha asistido a actividades de formación sobre gestión, elaboración de MPP y capacitación sobre DC. Sin embargo, debe hacerse más para mejorar la colaboración entre el personal de la Sede y el personal de campo a fin de que trabajen en pie de igualdad, en el desempeño de sus funciones diferentes pero complementarias; 9.2: Las estrategias de asociación ayudarán al personal de la FAO en las iniciativas relativas al DC 9.3: N/A 9.4: N/A	• Proyecto de Estrategia institucional de la FAO sobre asociaciones • Estrategia de la FAO sobre asociaciones con la sociedad civil • Estrategia de la FAO sobre asociaciones con el sector privado (líneas generales provisionales) - JM 2011.1/4 • Movilización de recursos y estrategia de gestión (JM 2010.2/4) • Elaboración de redes de funciones técnicas en algunas oficinas descentralizadas (por ejemplo, la SFE establece vínculos entre estas y el personal de la RAF y la Sede)	La próxima Evaluación de la descentralización de la FAO en África (2012-13) podría ayudar a examinar y evaluar en mayor profundidad los progresos realizados en este ámbito.