



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

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

COMITÉ DEL PROGRAMA

115.º período de sesiones

Roma, 26-30 de mayo de 2014

**SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE LA RESPUESTA DE LA
FAO A LAS INUNDACIONES DE JULIO DE 2010 EN EL PAKISTÁN**

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

Sr. Laurent Thomas

Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica

Tel.: +39 (06) 570-55042

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.



mj891s

Información general:

1. El Comité del Programa en su 110.º período de sesiones celebrado en mayo de 2012 examinó la evaluación de la respuesta de la FAO a las inundaciones de julio de 2010 en el Pakistán y la respuesta de la Administración¹. En consonancia con la política de la FAO en materia de evaluaciones, en el presente informe se proporciona información actualizada sobre el estado en que se encuentra la aplicación de las medidas previstas en la respuesta de la Administración. En el informe se presentan las puntuaciones del registro de las medidas de la Administración establecidas por la Oficina de Evaluación, en una escala de seis puntos, mediante las cuales la Administración de la FAO autoevaluó el nivel de adopción y aplicación de las recomendaciones.
2. Un cambio importante que ha tenido lugar desde noviembre de 2012 ha sido la descentralización y transferencia de la responsabilidad operativa y presupuestaria del programa de emergencia y rehabilitación de la División de Emergencias y Rehabilitación (TCE) en la Sede a la Oficina de la FAO en el Pakistán. Tras el proceso de descentralización, la antigua Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación (ERCU) ha pasado a denominarse Unidad de Preparación e Intervención en Casos de Catástrofe (DPRU) y se ha integrado física, organizativa y pragmáticamente en la Oficina del Representante de la FAO.
3. Con la reorganización de la estructura y la descentralización de la gestión operacional de las actividades de emergencia y rehabilitación, el Representante de la FAO en el Pakistán ha pasado a ser responsable de la gestión y ejecución del programa de emergencia y rehabilitación en el plano nacional, acerca de las cuales rendirá cuentas ante el Representante Regional. En calidad de responsable y atendiendo a su obligación de rendir cuentas de la mayor parte de las medidas adoptadas por la Organización para la aplicación de las recomendaciones aceptadas de la evaluación desde noviembre de 2012, el Representante de la FAO en el Pakistán realizó aportaciones sobre el progreso, la repercusión y la puntuación de la mayoría de las medidas acordadas presentadas en este informe de seguimiento.
4. En general, la evaluación ha demostrado ser útil a la hora de plantear y abordar cuestiones conocidas que no se habían abordado adecuadamente con anterioridad, por ejemplo, la Recomendación 3 sobre la mejora del sistema de seguimiento de la Oficina de la FAO en el Pakistán; la Recomendación 4 sobre el cambio en la cultura institucional a nivel mundial, pero también nacional; la Recomendación 7 sobre la adopción de procedimientos operativos normalizados, un sistema de clasificación de las situaciones de emergencia y procedimientos de vía rápida; la Recomendación 8 sobre la financiación de respuestas a catástrofes a gran escala; la Recomendación 10 sobre mecanismos de transferencia de efectivo; y la Recomendación 11 sobre capacitación del personal de la FAO.
5. A continuación se resumen los principales logros en la aplicación de las recomendaciones aceptadas, agrupados por logros estratégicos y operacionales a nivel mundial y nacional.

Logros estratégicos de la FAO a nivel mundial

6. Recomendación 4 (medida 3) y Recomendación 7: el nuevo conjunto de protocolos elaborado en 2012, que incluye procedimientos operativos normalizados, procedimientos de vía rápida y rendición de cuentas y responsabilidades claras en situaciones de emergencia de nivel 3, permitió a la FAO reaccionar con rapidez y de forma eficiente a las recientes crisis de Filipinas y la República Centroafricana.
7. Recomendación 10: en 2012, se elaboró un enfoque coherente relativo a la programación de transferencias de efectivo y se estableció una nota sobre políticas interna para el uso de modalidades de transferencia de efectivo específicas por parte de la Organización, entre ellas, la iniciativa de dinero por trabajo, los sistemas de cupones o las transferencias de efectivo no condicionadas. A esto le siguieron en abril de 2013 dos conjuntos de directrices: las Directrices sobre los programas de obras públicas (dinero, cupones y alimentos por trabajo y las Directrices para las ferias de comercio de insumos y los sistemas de cupones. Desde septiembre de 2013, la programación de transferencias de

¹ PC 110/6; PC 110/6 Sup. 1.

efectivo se está incorporando en las oficinas de la FAO en los países a través de programas de capacitación.

Logros operacionales de la FAO a nivel mundial

8. Recomendación 8: se establecieron criterios de selección claros para un servicio de coordinación del Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación (SFERA) de hasta 100 000 USD destinado a financiar actividades relacionadas con la coordinación, incluida la coordinación de módulos al inicio de una catástrofe. El Comité de Finanzas aprobó el nuevo servicio de respuesta ante situaciones de emergencia de nivel 3 basado en un enfoque de “utilidad a ultranza” y con una asignación de 1,5 millones de USD en el marco del componente de fondo rotatorio del SFERA. En caso de producirse una emergencia de nivel 3, el Director de la TCE pondrá a disposición de forma automática 500 000 USD destinados a incrementar inmediatamente la capacidad sobre el terreno y participará plenamente en las actividades de coordinación, evaluación y respuesta iniciales. Se firmó un acuerdo de asociación en reserva institucional adicional con el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) y se están manteniendo conversaciones con otros posibles asociados en reserva.

Logros estratégicos de la FAO en el Pakistán

9. Recomendación 1 (medidas 1, 2 y 4): en julio de 2012, se finalizó el marco de programación para el país (MPP) y se incorporó al mismo el Plan de acción de la TCE para 2012-14. La reducción y gestión del riesgo de catástrofes se ha convertido en un pilar estratégico del programa de la Oficina de la FAO en el Pakistán y se lleva a cabo en consonancia con el segundo plan operacional de la iniciativa Una ONU en el Pakistán.

10. Recomendación 4 (medidas 1, 2 y 4): la integración de la DPRU en la Oficina del Representante de la FAO dio como resultado una mayor integración de las situaciones de emergencia en el programa general de la FAO en el Pakistán. Asimismo, se han ofrecido contratos a más largo plazo al personal nacional.

11. Recomendación 3: la Oficina de la FAO en el Pakistán ha revisado, adoptado y aplicado estrictamente los criterios de selección de beneficiarios para sus nuevos proyectos teniendo en cuenta las Directrices intersectoriales para la identificación y la selección de beneficiarios del módulo de seguridad alimentaria, incluidos los criterios de selección relativos al efectivo y los cupones. Se ha examinado el marco de seguimiento de proyectos en el país y actualmente es más efectivo, produciendo así información oportuna sobre los progresos con respecto a los indicadores. Se han llevado a cabo evaluaciones de los resultados obtenidos por los beneficiarios, tanto en materia de logros como de repercusiones, mediante entrevistas en persona, debates de grupos especializados y entrevistas a informadores clave a fin de permitir a los beneficiarios realizar observaciones sobre la calidad de la asistencia proporcionada. El módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria ha elaborado el instrumento de seguimiento de la actuación de coordinación en colaboración con sus asociados y otros módulos mundiales, y se está aplicando actualmente.

12. Recomendación 9: el aumento de la capacidad del personal y los asociados de la FAO con respecto a la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de seguridad alimentaria, nutrición y medios de subsistencia ha dado lugar a una mayor integración de las cuestiones de género en la formulación de propuestas. Los conocimientos y las prácticas de las mujeres beneficiarias han mejorado en lo que respecta a la nutrición y los requisitos nutricionales de las niñas, los niños, las madres y los hijos. El acceso de las mujeres a hortalizas, huevos y productos lácteos frescos se ha incrementado, al igual que la capacidad de generar y gestionar ingresos.

13. Los principales obstáculos encontrados en el proceso son los siguientes:

14. Recomendación 1 (medida 3): la recaudación de fondos a través del MPP ha dado lugar a resultados variados debido al carácter genérico del documento; asimismo, el ciclo de gestión del riesgo de catástrofes se encuentra dividido entre el Área prioritaria 1 y el Área prioritaria 3.

15. Recomendación 2: la cuestión de la tenencia de la tierra es extremadamente delicada y la repercusión del proyecto destinado a las comunidades *Hari* o de arrendatarios vulnerables de la

provincia de Sindh que está ejecutando la Oficina de la FAO en el Pakistán en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) es inferior a la esperada. Hasta la fecha, las comunicaciones relacionadas con los derechos sobre la tierra se han gestionado de forma muy cuidadosa y es posible que la Oficina de la FAO en el Pakistán examine de nuevo su estrategia de comunicación en función de la evolución del proyecto en los próximos meses.

16. Recomendación 5: la evaluación en curso sobre el rendimiento de los proveedores de servicios proporciona un mayor conocimiento de los bienes y servicios del mercado en el país; sin embargo, no ha demostrado ser un instrumento eficaz para la mitigación del riesgo de un rendimiento inadecuado.

17. Recomendación 13: en las zonas afectadas por las inundaciones, el establecimiento de un vínculo transitorio de la situación de emergencia hacia los objetivos de desarrollo a medio y largo plazo ha supuesto un reto debido a las siguientes razones: el corto período de tiempo de los proyectos (es necesario al menos un período de ejecución a plazo medio para generar repercusión) y problemas estructurales importantes que impiden abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad, como la cuestión de la tenencia de la tierra y la deuda conexas, así como la recurrencia de las inundaciones (algunas zonas han sufrido inundaciones durante cuatro años consecutivos).

18. Las medidas de seguimiento detalladas se explican en la matriz que figura a continuación, que incluye las puntuaciones del registro de las medidas de la Administración.

Orientación que se solicita

16. El Comité del Programa tal vez desee tomar nota de los avances realizados en la aplicación de las recomendaciones formuladas en la evaluación y ofrecer sus observaciones acerca del informe de seguimiento.

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 1 La Oficina de la FAO en el Pakistán debería finalizar rápidamente el marco de programación para el país, garantizando que incluya la reducción y la gestión del riesgo de catástrofes como un pilar estratégico fundamental, y emplear el documento como instrumento para la movilización de recursos con el fin de obtener fondos para la recuperación agrícola tras las inundaciones y el desarrollo de la capacidad en materia de gestión del riesgo de catástrofes a plazo medio. Ello supondrá también la entrada en vigor del memorando de entendimiento relativo a la recuperación en el Pakistán firmado por la FAO, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (Actuación por parte del Representante de la FAO, la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación)	1. Finalización del marco de programación para el país. (Representante de la FAO) 2. Finalización del Plan de acción de la TCE para 2012-14. (TCE/ERCU) 3. El MPP funcionará como base para la estrategia de gestión y movilización de recursos para el Pakistán. (Representante de la FAO/Equipo de Enlace con los Donantes y Movilización de Recursos) 4. En el futuro la programación continuará incluyendo actividades de reducción y gestión del riesgo de catástrofes, aprovechando acuerdos vigentes con organismos de las Naciones Unidas según corresponda. (TCE/ERCU/Representante de la FAO)	1. El marco de programación para el país se finalizó en julio de 2012. 2. El Plan de acción de la TCE para 2012-14 se finalizó e integró en el MPP. 3. El MPP se ha empleado como base para la movilización de recursos. 4. En general, las actividades de reducción y gestión del riesgo de catástrofes se han integrado en la programación del Pakistán. En el segundo plan operacional de las Naciones Unidas, el objetivo del Área estratégica prioritaria 3 consiste en aumentar la resiliencia nacional a las catástrofes, las crisis y las perturbaciones externas. La FAO contribuye a todos los logros derivados del Área estratégica prioritaria 3 y ha participado activamente en la formulación de las principales propuestas conexas.	Actualmente, el programa de la FAO está armonizado tanto con el MPP como con el plan operacional de la iniciativa Una ONU y las actividades se han priorizado en consecuencia. La recaudación de fondos a través del MPP ha dado lugar a resultados desiguales debido al carácter genérico del documento; asimismo, el ciclo de gestión del riesgo de catástrofes se encuentra dividido entre el Área prioritaria 1 y el Área prioritaria 3.	1. -5 2. -5 3. -3 4. -4

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
[TCE], la Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación [ERCU] y la División del Centro de Inversiones [TCI])				
Recomendación 2 En las intervenciones de respuesta que ejecute en el futuro, la FAO debe actuar en defensa de las comunidades de arrendatarios para ampliar al máximo los efectos de los insumos distribuidos y para reducir el poder de las personas influyentes locales. Con el tiempo esto debería desembocar en una iniciativa de promoción a mayor plazo sobre la reforma agraria. (Actuación por parte del Representante de la FAO, la ERCU y la División de Clima, Energía y Tenencia de Tierras [NRC])	1. La FAO reforzará, en la medida de lo posible, su comunicación y su defensa de las comunidades de arrendatarios más vulnerables que dependen de medios de subsistencia basados en la agricultura en alianza con la OIT, ONU-Mujeres, Naciones Unidas-Hábitat y otros asociados pertinentes. (TCE/ERCU/Representante de la FAO)	Desde febrero de 2013, la Oficina de la FAO en el Pakistán en colaboración con la OIT y ONU-Mujeres ha ejecutado un proyecto de 2,9 millones de USD con el objetivo de restaurar y proteger los medios de subsistencia y dar autonomía a las comunidades <i>Hari</i> o de arrendatarios vulnerables en la provincia de Sindh del Pakistán. La Oficina de la FAO en el Pakistán asegura que se otorga preferencia a arrendatarios o aparceros mediante la aplicación de los siguientes criterios de selección de beneficiarios: a) aparceros o arrendatarios que reciben un porcentaje igual o inferior al 50 % de la producción de cultivos neta, según las disposiciones de tenencia existentes; y b) propietarios de tierras dispuestos a no deducir el coste de los insumos agrícolas proporcionados por la FAO de forma gratuita. La FAO facilitó la firma de un memorando de entendimiento entre los propietarios de las tierras y los arrendatarios a fin de incrementar el porcentaje de la producción agrícola final que reciben los arrendatarios.	La FAO ha mejorado la selección de los beneficiarios en Sindh mediante la aplicación de criterios de selección mejorados. La cuestión de la tenencia de la tierra es extremadamente delicada y la repercusión prevista es escasa. Dada la sensibilidad del asunto, hasta la fecha, los aspectos relacionados con las comunicaciones y la promoción se han gestionado de forma muy cuidadosa. En función de la evolución del proyecto, es posible que en los próximos meses la Oficina de la FAO en el Pakistán examine de nuevo su estrategia de comunicación en este ámbito.	1. -3

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 3 Es necesario mejorar drásticamente tanto la capacidad como la estructura del sistema de seguimiento de la Oficina de la FAO en el Pakistán para garantizar la mejora de la selección de beneficiarios, la reducción de la distribución errónea de insumos y la mejora del seguimiento de los resultados de las intervenciones. Es preciso examinar y mejorar las directrices empleadas en la selección de beneficiarios. Además, es necesario elaborar y poner en práctica un sistema de evaluación de la repercusión y la eficiencia de la coordinación. (Actuación por parte del Representante de la FAO, la ERCU y el Coordinador del módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria)	1. Se finalizará el examen crítico del sistema y los procedimientos de seguimiento de programas en los países y se formularán recomendaciones al respecto. (TCE/ERCU/Representante de la FAO) 2. Se revisarán los criterios y las directrices de selección de beneficiarios para las intervenciones de respuesta que se ejecuten en el futuro y se adoptarán en vista de las directrices y mejores prácticas intersectoriales vigentes (véase también la Recomendación 12). (TCE/ERCU/Representante de la FAO) 3. Se adoptarán unos indicadores relativos a la coordinación en consonancia con el instrumento de seguimiento de la actuación y el programa de transformación del Comité Permanente entre Organismos. El módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria toma nota de la recomendación de que se determinen unos indicadores para cuantificar la repercusión y la eficiencia de la coordinación y la pondrá en práctica en la medida de lo posible tras la consulta con sus asociados. (FAO/PMA/módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria)	1. Se ha examinado el sistema de seguimiento de programas en el país y se ha recomendado la inclusión de marcos de seguimiento detallados en la ejecución de programas y proyectos. Se otorga la misma importancia al seguimiento de actividades y procesos que al seguimiento de resultados. Se ha contratado personal de seguimiento pertinente con mandatos revisados. Se contratará un oficial superior de seguimiento y evaluación para trabajar en el programa general de la Oficina de la FAO en el Pakistán. 2. La Oficina de la FAO en el Pakistán ha revisado, adoptado y aplicado estrictamente los criterios de selección de beneficiarios para sus nuevos proyectos teniendo en cuenta las Directrices intersectoriales para la identificación y la selección de beneficiarios del módulo de seguridad alimentaria, incluidos los criterios de selección relativos al efectivo y los cupones. 3. El módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria ha elaborado el instrumento de seguimiento de la actuación de coordinación en colaboración con sus asociados y otros módulos mundiales, y se está aplicando actualmente.	Las directrices para la selección de beneficiarios están contribuyendo a una ejecución de los proyectos más fluida y transparente. Actualmente, el sistema de seguimiento de programas y proyectos es más efectivo, lo que permite obtener información oportuna sobre los progresos respecto de los indicadores específicos, mensurables, realizables, realistas y con plazo preciso establecidos.	1. -5 2. -5 3. -5

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 4 Se requiere un cambio de la cultura institucional para otorgar una mayor autonomía al personal en el país con el objetivo de responder de manera más eficiente y eficaz. Tal cambio incluye, sin limitarse a ello: 1) la inclusión oficial del Representante de la FAO en la toma de decisiones relativas a la contratación de personal superior de emergencia y recuperación (actuación por parte de la TCE) y la posibilidad de unificar las dos oficinas de la FAO lo antes posible; 2) la apertura de una cuenta de anticipos para la ERCU con vistas a facilitar el procesamiento más rápido de los pagos y a reducir los retrasos por motivos burocráticos (actuación por parte de la División de Finanzas [CSF]); 3) la elaboración de procedimientos operativos normalizados; 4) en el contexto de la	1. Se aclarará la intervención oficial del Representante de la FAO en la selección del personal superior de emergencia y rehabilitación y se realizará un estudio de viabilidad de la fusión de las oficinas de la ERCU y el Representante de la FAO en Islamabad, que incluirá análisis de los costos y beneficios, la seguridad y el riesgo. (TCE/Representante de la FAO/Oficina de Apoyo a la Descentralización [OSD]) 2. Se prevé descentralizar la responsabilidad presupuestaria a las oficinas descentralizadas a finales de 2012. 3. La TCE puso en marcha una iniciativa en junio de 2011 con el apoyo de la Oficina de Asistencia para Casos de Desastre en el Extranjero (OFDA) de los Estados Unidos de América para elaborar procedimientos operativos normalizados para la preparación ante situaciones de emergencia y la respuesta a ellas. Se finalizarán dichos procedimientos, que posteriormente serán aprobados por la Administración superior, puestos a prueba y ampliamente aplicados, y se completará el fomento de la capacidad	1. El Representante de la FAO ha participado en la última selección del Coordinador Superior del Programa de Resiliencia. La ERCU (ahora denominada Unidad de Preparación e Intervención en Casos de Catástrofe [DPRU]) se trasladó a la Oficina del Representante de la FAO en mayo de 2013. 2. La descentralización de la responsabilidad presupuestaria se llevó a cabo en el plazo previsto. 3. En mayo de 2013 se publicó el Boletín del Director General (2013/32) sobre procedimientos operativos normalizados para situaciones de emergencia de nivel 3. El Manual de la FAO para la preparación e intervención en situaciones de emergencia, que proporciona orientación sobre la preparación y los procedimientos operativos normalizados para la intervención ante situaciones de emergencia de todos los niveles, se está finalizando y se publicará entre mayo y junio de 2014. Los procedimientos operativos normalizados se están probando actualmente en situaciones de emergencia de nivel 3 en curso y se espera que los procedimientos revisados y el Boletín del Director General estén listos en junio de 2014. Se están elaborando módulos de desarrollo de la	Los cambios organizativos están empezando a contribuir a un enfoque más integrado del programa de la FAO en el Pakistán.	1. -5 2. -5 3. -5 4. -4

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
descentralización del Gobierno del Pakistán, el incremento de la delegación de autoridad y responsabilidades a las oficinas provinciales para planificar y gestionar las intervenciones del programa de campo. Para ello podría ser necesario contratar a nuevo personal o incrementar la capacidad del personal ya contratado. (Actuación por parte del Representante de la FAO y la ERCU)	(véanse también las recomendaciones 5 y 7). (Departamento de Cooperación Técnica [TC]/OSD/Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas [CS] y dependencias técnicas, en colaboración con las oficinas descentralizadas) 4. Se está realizando un examen de la estructura de la plantilla y la contratación de personal competente de acuerdo con las necesidades programáticas, así como de los procesos de descentralización de la FAO y el Gobierno del Pakistán. (TCE/ERCU/Representante de la FAO)	capacidad cuya aplicación plena está prevista para junio de 2014. 4. Se ha llevado a cabo una revisión de la estructura de personal y está a punto de ultimarse. La mayoría del personal de la DPRU tiene contratos a más largo plazo; sin embargo, la duración de los contratos depende de la financiación de los proyectos. La Oficina de la FAO en Islamabad está descentralizando en mayor medida la planificación y ejecución de proyectos y programas a las oficinas provinciales mediante la transferencia de oficiales técnicos destinados anteriormente en la capital a oficinas sobre el terreno y mediante el incremento de la delegación de autoridad a los directores de proyectos sobre el terreno. La DPRU en Islamabad prestará apoyo, asistirá a las reuniones de coordinación y se encargará del mantenimiento de las relaciones con las instituciones gubernamentales y los donantes.		
Recomendación 5 Conviene mejorar la preparación ante emergencias e institucionalizar las oportunidades y actividades de aprendizaje. Concretamente, es	1. Examen de la lista de posibles proveedores de servicios y actualización o renovación de la misma mediante la publicación ocasional de solicitudes de expresiones de interés. (ERCU/Representante de la FAO) 2. Examen de los sistemas de evaluación del rendimiento del	1. Se ha examinado y actualizado la lista de posibles proveedores de servicios. Se registraron nuevos proveedores de servicios seleccionados para los proyectos en curso en la base de datos de posibles proveedores de servicios de la Oficina de la FAO en el Pakistán. Se ha iniciado una manifestación de interés que	La publicación de la manifestación de interés y el registro de los nuevos posibles proveedores de servicios en la base de datos de proveedores de la FAO ayudan a la Oficina de la FAO a 1) conocer mejor la disponibilidad de servicios	1. -5 2. -5 3. -3 4. -4

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
necesario establecer unos procedimientos oficiales de seguimiento de las evaluaciones previas y revisiones después de la acción y elaborar unos sistemas de evaluación del rendimiento de todo el personal (incluido el personal nacional de proyectos y los consultores y el personal contratado mediante acuerdos de servicios personales a plazo más largo), los asociados en la ejecución y los proveedores comerciales. Esto servirá como evaluación de cualificación previa para futuros contratos en emergencias. (Actuación por parte del Representante de la FAO, la TCE y la ERCU)	personal nacional y adopción de las medidas apropiadas según corresponda. (ERCU/Representante de la FAO/División de Gestión de Recursos Humanos [CSH]) 3. Partiendo de la base de la experiencia existente, continuar enviando informes del rendimiento de los proveedores al Servicio de Compras y Contrataciones (CSAP) en el marco de todos los pedidos de compra, de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Sección 502 del Manual. (ERCU/Representante de la FAO) 4. Preparación y envío de un informe de seguimiento en consonancia con las directrices de la Oficina de Evaluación (OED). (TCE/Representante de la FAO)	se publicará al menos de forma anual para actualizar la lista de posibles proveedores de servicios. La manifestación de interés se publica en los principales diarios, en el sitio web de la FAO y en el Foro Humanitario del Pakistán. 2. Se evalúa el rendimiento del personal nacional mediante el formulario ADM104E (Formulario de Evaluación de la Calidad) al renovar el contrato. 3. Los informes del rendimiento de los proveedores se envían al CSAP cuando surgen problemas con los proveedores cuyos pedidos de compra fueron emitidos por este servicio. En consonancia con la descentralización de la FAO, todas las cuestiones relacionadas con el rendimiento de los proveedores cuyos pedidos de compra fueron emitidos por el Representante de la FAO se remiten al Representante de la FAO y al Comité de Contratación Local. 4. Informe de seguimiento finalizado.	específicos de los proveedores de servicios y 2) incrementar la competencia entre los proveedores de servicios y obtener servicios rentables. No se han observado repercusiones o cambios importantes en la calidad de los recursos humanos. Los registros del rendimiento de los proveedores permiten a la Oficina de la FAO evaluar la capacidad técnica y operacional de los proveedores; sin embargo, no se ha demostrado que sean un instrumento eficaz para mitigar los riesgos de un rendimiento inadecuado.	

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 6 Se deberían fomentar los calendarios de pago provisionales o en fases, especialmente en el marco de contratos de gran envergadura, para reducir así los costos financieros inherentes a ellos. (Actuación por parte del Representante de la FAO, la TCE y la ERCU)	Continuación de la aplicación del pago parcial, provisional o en plazos a los proveedores según las circunstancias, en consonancia con las normas y los reglamentos de la Organización y, concretamente, las Secciones 502 y 507 del Manual, las cuales estipulan la posibilidad de realizar pagos provisionales o en plazos a los proveedores. (TCE/Representante de la FAO/CSAP)	Se realizan pagos provisionales o en plazos relacionados con contratos de construcción, rehabilitación o riego, así como con el suministro de otros servicios específicos o cartas de acuerdo. El pago completo en el momento de la entrega constituye una práctica habitual de la FAO al adquirir bienes en virtud de la Sección 502 del Manual.	No se han observado repercusiones importantes en los programas, las políticas o los procedimientos, ya que esta es una práctica consolidada.	1. -5
Recomendación 7 Es necesario convertir en sistemáticas las actividades que funcionaron eficazmente en la respuesta en el Pakistán, si bien en ella se utilizaron de manera especial. Se deberían desarrollar y adoptar procedimientos operativos normalizados y un sistema de clasificación para categorizar la gravedad y la escala de las situaciones de emergencia con el fin de respaldar las medidas administrativas de vía rápida. (Actuación por parte de la TCE, la División de Servicios Administrativos [CSA], la CSF,	1. Se finalizarán los procedimientos operativos normalizados para la preparación ante situaciones de emergencia y la respuesta a ellas, y serán aprobados por la Administración superior y difundidos. (TC/OSD/CS)	1. En mayo de 2013, se publicaron el Boletín del Director General y las directrices operacionales adjuntas, que detallan la clasificación de la FAO de la respuesta ante situaciones de emergencia de nivel 1, 2 y 3, así como las responsabilidades y la rendición de cuentas relativas a la preparación ante situaciones de emergencia de nivel 3 y la respuesta a ellas. Se han elaborado procedimientos de vía rápida (relacionados con la administración, las finanzas, los recursos humanos, la contratación y los programas o las cuestiones técnicas) para responder a situaciones de emergencia, se han incluido en las directrices operacionales y se han probado y revisado en situaciones de emergencia de nivel 3	1. La política y el procedimiento de la FAO sobre situaciones de emergencia de nivel 3 se aplicaron en 2013 en Filipinas, la República Centroafricana y Sudán del Sur. Los procedimientos operativos normalizados, los procedimientos de vía rápida y la claridad respecto de las responsabilidades y la rendición de cuentas permitieron a la FAO movilizar de forma inmediata un equipo de respuesta ante emergencias a fin de prestar apoyo a las oficinas en el país afectadas, llevar a cabo una evaluación de las necesidades inmediata, participar en	1. -5

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
la CSH y la Oficina Jurídica y de Ética [LEG])		actuales. Se ha realizado un examen sistemático de procedimientos y prácticas específicos en situaciones de emergencia previas y se ha utilizado para fundamentar los procedimientos operativos normalizados, el Boletín del Director General (2013/32) y las Directrices operacionales para la preparación e intervención en situaciones de emergencia de nivel 3.	procesos interinstitucionales y cumplir plazos de la temporada agrícola muy ajustados de forma paralela a su participación plena en la respuesta a situaciones de emergencia de nivel 3 del conjunto del sistema.	
Recomendación 8 Con respecto a la financiación, es necesario llegar a preacuerdos con los donantes elegidos (incluido el CERF) para acelerar la creación de un sistema de acción agrupada en el ámbito nacional que se pueda emplear en las respuestas a catástrofes a gran escala que se registren en el futuro. Debería incrementarse la financiación del SFERA de manera proporcional a la escala de la catástrofe y a los compromisos financieros realizados. (Actuación por parte de la TCE en la Sede y el Coordinador del módulo mundial de acción	1. Exploración de la posibilidad de obtener fondos extrapresupuestarios — y realización de tareas de promoción en este sentido— para respaldar la coordinación del módulo mundial en situaciones de emergencia de aparición repentina a gran escala. Se han establecido disposiciones de reserva mundiales con, entre otros, el Consejo Noruego para Refugiados, la Reserva Civil del Canadá y el Consejo Danés para Refugiados, los cuales pueden prestar asistencia en la creación rápida de sistemas modulares en el plano nacional. (Módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria/TCE/Equipo de Enlace con los Donantes y Movilización de Recursos) 2. El Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación	1. Se han establecido criterios de selección claros para un servicio de coordinación del SFERA de hasta 100 000 USD que se puede poner a disposición al inicio de una catástrofe o crisis con miras a financiar actividades relacionadas con la coordinación, incluida la coordinación de módulos. Se ha firmado un acuerdo de asociación en reserva institucional adicional con el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) y se están manteniendo conversaciones con otros posibles asociados en reserva. El módulo se ha considerado un área prioritaria para los despliegues con todos los asociados actuales. Se han estudiado las posibilidades de establecer acuerdos previos de financiación para la coordinación de módulos; sin embargo, hasta la fecha no se ha firmado ningún acuerdo.	1. Al inicio del tifón Haiyan en Filipinas, se realizó de forma inmediata una asignación del SFERA destinada a actividades de coordinación, lo que permitió a la FAO desplegar dos coordinadores subnacionales del módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria. El Comité Permanente entre Organismos está definiendo de forma más adecuada la función que desempeña el módulo en la preparación y en algunos países en situación de riesgo, como Bangladesh y el Territorio de las Islas del Pacífico, cada vez se centra una atención mayor al módulo de preparación en lugar de a la respuesta a las emergencias, incluido el	1. -6 2. -6

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
agrupada de seguridad alimentaria)	(SFERA) ya permite aumentar las asignaciones para las respuestas a emergencias a gran escala. Se finalizará el vínculo entre el nivel de financiación del SFERA y la declaración del nivel de emergencia como parte de los procedimientos operativos normalizados. (TCE)	2. El Comité de Finanzas aprobó el nuevo servicio de respuesta ante catástrofes de nivel 3 basado en un enfoque de “utilidad a ultranza” del componente de fondo rotatorio del SFERA con una asignación de 1,5 millones de USD. En caso de producirse una situación de emergencia de nivel 3, el Director de la TCE pondrá automáticamente a disposición 500 000 USD a fin de reforzar las capacidades de la FAO sobre el terreno, establecer un equipo de respuesta ante emergencias y misiones de evaluación sobre el terreno, iniciar ejercicios de formulación de programas y prestar apoyo a las actividades en el momento decisivo.	incremento de las capacidades de las estructuras nacionales. 2. En las emergencias de nivel 3 de Filipinas y la República Centroafricana, se realizó una asignación de 500 000 USD del servicio basado en la “utilidad a ultranza” del SFERA, lo que permitió a la FAO incrementar de forma inmediata la capacidad sobre el terreno y participar plenamente en las actividades de coordinación, evaluación y respuesta iniciales.	
Recomendación 9 Para mejorar la integración de la perspectiva de género en la programación de la FAO es necesario incrementar el número de mujeres que trabajan en la Oficina de la FAO en el Pakistán, no solo en el nivel superior sino también en los equipos del programa y de seguimiento, con vistas a mejorar el acceso a las mujeres	1. Continuación del fomento de la capacidad y la sensibilización del personal y los asociados locales de la FAO en materia de análisis de género en el ciclo de los proyectos, especialmente en la evaluación de las necesidades y la selección de beneficiarios, el diseño de los programas y los proyectos y el seguimiento de los marcadores de igualdad de género durante la ejecución de los proyectos. (TCE/ERCU/Representante de la FAO/División de Género, Equidad y	1. Se ha adoptado un enfoque sensible a las cuestiones de género durante todo el ciclo de los proyectos del Pakistán. También se recopilan datos desglosados por sexo. Los asociados locales están sensibilizados sobre el análisis de género en el ciclo de los proyectos. Se han organizado varias sesiones de capacitación sobre incorporación de la perspectiva de género para distintos actores humanitarios, incluidas organizaciones locales e internacionales. En comparación con 2011, el porcentaje de funcionarias en puestos de la FAO	El aumento de la capacidad del personal y los asociados de la FAO con respecto a la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de seguridad alimentaria, nutrición y medios de subsistencia ha dado lugar a una mayor integración de las cuestiones de género en la formulación de propuestas. Las propuestas presentadas por los miembros del módulo mundial de acción agrupada de seguridad	1. -4 2. -4

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
que forman parte de la comunidad. (Actuación por parte del Representante de la FAO y la ERCU)	Empleo Rural [ESW]) 2. Explorar la posibilidad de enviar al Pakistán un asesor en materia de capacidad relativa al género que trabaje con la ERCU, el Representante de la FAO, el subgrupo de trabajo sobre género y otros organismos pertinentes. (TCE/ERCU/Representante de la FAO/ESW)	relacionados con los programas ha aumentado del 17,5 % al 29 %. 2. Se dispone de un asesor sobre cuestiones de género en el marco del sistema Una ONU en el Pakistán. Un coordinador sobre cuestiones de género participa activamente en todos los proyectos en curso en el Pakistán.	alimentaria han mejorado su puntuación en los marcadores de género. Los conocimientos y las prácticas de las mujeres beneficiarias han mejorado en lo que respecta a la nutrición y los requisitos nutricionales de las niñas, los niños, las madres y los hijos. También ha aumentado el acceso de estas a hortalizas, huevos y productos lácteos frescos, así como su capacidad de generación y gestión de ingresos.	
Recomendación 10 La FAO debe aprender de su iniciativa de dinero por trabajo y fomentar su capacidad interna para emplear en el futuro dicha iniciativa y otros mecanismos de transferencia de efectivo, como el empleo de cupones y las transferencias de efectivo no condicionadas. (Actuación por parte de la TCE en la Sede)	1. Se finalizará y difundirá el trabajo ya comenzado en materia de directrices operacionales sobre las transferencias de efectivo y un documento de políticas de la FAO sobre los programas de transferencias de efectivo tomando como base la experiencia adquirida en diversas regiones, en consonancia con el compromiso de la Organización de contar con un programa integrado y de promover un elevado nivel de calidad en todos los programas de transferencias de efectivo de la FAO. (El TC y la TCE conjuntamente con las dependencias pertinentes)	1. A nivel mundial, en 2012 se elaboró un enfoque coherente relativo a la programación de transferencias de efectivo y se estableció una política para el uso de modalidades de transferencia de efectivo específicas por parte de la Organización, entre ellas, la iniciativa de dinero por trabajo, los sistemas de cupones o las transferencias de efectivo no condicionadas. A estas iniciativas les siguieron en abril de 2013 dos conjuntos de directrices: las Directrices sobre los programas de obras públicas (dinero, cupones y alimentos por trabajo y las Directrices para las ferias de comercio de insumos y los sistemas de cupones. Desde septiembre de 2013, la	Los 30 miembros del personal de la FAO que asistieron a las sesiones de capacitación celebradas en Accra y Addis Abeba están familiarizados con la política de la FAO sobre transferencias de efectivo y con las directrices de la FAO sobre obras públicas y sobre ferias de comercio de insumos y sistemas de cupones.	1. -4

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
		programación de transferencias de efectivo se está incorporando en las oficinas de la FAO en los países a través de programas de capacitación. Hasta la fecha, la Oficina de la FAO en el Pakistán todavía no ha recibido capacitación. A nivel local, a la espera de la publicación oficial de las directrices institucionales de la FAO, la Oficina de la FAO en el Pakistán elaboró algunas directrices para las intervenciones relativas al efectivo y los cupones en el marco del módulo de seguridad alimentaria.		
Recomendación 11 La FAO debe seguir de cerca la formación del personal y los asociados del sector para promover mejor la utilización de directrices sobre buenas prácticas como el Proyecto Esfera, las Directrices y normas de emergencia para el sector ganadero y el Programa de análisis socioeconómico y de género (ASEG). (Actuación por parte de la TCE en la Sede y las dependencias técnicas)	1. En la planificación del fomento de la capacidad se continuará incluyendo disposiciones para capacitar en materia de directrices sobre buenas prácticas, con inclusión de un curso anual de actualización tanto para el personal de la FAO como para los asociados del módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria. (TCE/ERCU/Representante de la FAO/módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria/Dependencias Técnicas Principales)	1. La FAO imparte capacitación en materia de directrices sobre buenas prácticas (por ejemplo, las Directrices y normas de emergencia para el sector ganadero y el ASEG: véase la Recomendación 9) a través de los proyectos en curso. El Coordinador de las medidas de seguridad sobre el terreno en el Pakistán también proporciona capacitación en materia de directrices sobre buenas prácticas a sus asociados. En 2014, el módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria reanudará su programa de capacitación tras una interrupción en 2013 debida a la falta de financiación.	La repercusión todavía es escasa. Es necesario ampliar la capacitación en materia de directrices sobre buenas prácticas a un mayor número de partes interesadas. En concreto, esta necesidad se percibe en la capacitación en materia de estrategias y marcos de recuperación de medios de subsistencia, especialmente del personal gubernamental.	1. -3

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 12 Es necesario mejorar la selección de beneficiarios. Deberían evaluarse y adoptarse cuando corresponda las Directrices intersectoriales para la identificación y la selección de beneficiarios en el Pakistán, elaboradas recientemente. (Actuación por parte de la ERCU)	1. Examen y modificación de los criterios de identificación y selección de beneficiarios para adaptarlos a las mejores prácticas, las recomendaciones del Gobierno del Pakistán y el equipo de las Naciones Unidas de apoyo al país y el contexto de la respuesta. (ERCU/Representante de la FAO)	1. Se examinaron y enmendaron los criterios de identificación y selección de beneficiarios. Véase la Recomendación 3.2.	La misma que la correspondiente a la Recomendación 3.	1. -5

Recomendación de la evaluación aceptada	Medida acordada	Observaciones sobre las medidas aplicadas y razones por las que otras no se aplicaron	Repercusión (cambios) de las medidas tomadas en cuanto al programa, las políticas o los procedimientos	Puntuación del registro de las medidas de la Administración (véase a continuación)
Recomendación 13 Al respaldar a las comunidades agrícolas afectadas por las inundaciones es necesario ir más allá de los insumos agrícolas y prestar una mayor atención a medidas como la provisión de créditos de bajo costo, el desarrollo de las cadenas de valor y la extensión agrícola. En concreto, para respaldar a los agricultores arrendatarios es necesario elaborar un enfoque que se centre en las causas subyacentes de su vulnerabilidad (derechos sobre la tierra) y que se dirija a diversificar sus estrategias de subsistencia. (Actuación por parte del Representante de la FAO y la ERCU)	1. Habrá que considerar todas las opciones de respuesta que satisfagan las necesidades de las poblaciones afectadas por crisis y que proporcionen un vínculo transitorio hacia los objetivos de desarrollo a medio y largo plazo, como se establece en el marco de programación para el país. (TCE/ERCU/Representante de la FAO)	1. La Oficina de la FAO en el Pakistán ha ejecutado recientemente tres proyectos enfocados a restaurar los medios de subsistencia de los hogares agrícolas a las condiciones anteriores a la catástrofe mediante el restablecimiento de la seguridad alimentaria de los hogares y las comunidades, la mejora de sus cadenas de valor y el fortalecimiento de su capacidad para gestionar el riesgo de catástrofes. Estos proyectos se ejecutaron en distritos de las provincias de Jáiher Pajtunjua, Punyab, Sindh y Baluchistán afectados por las inundaciones y los conflictos. El vínculo con los objetivos de desarrollo a medio y largo plazo se tiene en cuenta en la formulación de todos los proyectos de recuperación nuevos.	1. La aplicación de la recomendación ha tenido una escasa repercusión en las zonas afectadas por las inundaciones debido a distintas razones: i) el corto período de tiempo de los proyectos (es necesario al menos un período de ejecución a plazo medio para generar repercusión); ii) problemas estructurales importantes que impiden abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad, como la cuestión de la tenencia de la tierra y la deuda conexas, así como la recurrencia de las inundaciones (algunas zonas han sufrido inundaciones durante cuatro años consecutivos). Sin embargo, en las zonas no afectadas por las inundaciones se ha registrado una repercusión mayor, con una reducción significativa de la vulnerabilidad, un aumento de la producción de alimentos y de la generación de ingresos y un incremento de la resiliencia a las crisis.	1. -4