



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة البرنامج

الدورة الخامسة عشرة
روما، 26-30 مايو/أيار 2014
تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
موجز

يمكن توجيه الاستفسارات بشأن المحتوى الموضوعي لهذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير

مكتب التقييم

هاتف: 570-53903 (06)



mj892a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org



منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

مكتب التقييم

تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي

موجز

PC 115/4
March 2014

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

مكتب التقييم (مكتب المدير التنفيذي)

هذا التقرير متوافر في شكل إلكتروني على العنوان: <http://www.fao.org/evaluation>

الأوصاف المستخدمة في هذا المنتج الإعلامي وطريقة عرض موضوعاته لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بالوضع القانوني أو الإنمائي لأي بلد، أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو فيما يتعلق بسلطاتها، أو بتعيين حدودها وتخومها. ولا يعني ذكر شركات بحد ذاتها، أو منتجات مُصنَّعين، أحظيت هذه الأخيرة بشهادات براءة أم لا، أن الفاو قد اعتمدتها أو أوصت بها مفضلة إياها على غيرها من شببهااتها والتي لم يُؤتَ على ذكرها.

وإن الآراء المعبر عنها في هذا المنتج الإعلامي هي آراء واضعها (واضعيها)، وأنها لا تعكس بالضرورة آراء أو سياسات منظمة الأغذية والزراعة.

© FAO 2014

تشجع منظمة الأغذية والزراعة استنساخ وتعميم المادة الواردة في هذا المنتج الإعلامي. ما لم يُشر إلى غير ذلك، ويجوز استنساخ المحتوى، وطباعته أو تحميله لأي دراسة خاصة أو بحث أو أغراض تعليمية، أو لاستخدامه في نواتج أو خدمات غير تجارية، شريطة أن يتم الاعتراف المناسب بأن الفاو هي مصدر هذه المعلومات وصاحبة حق النشر فيها، وبشرط ألا يُذكر أو يُفهم ضمناً مصادقة المنظمة على آراء المستعملين، أو نواتجهم أو خدماتهم بأي طريقة من الطرق.

وينبغي أن توجه جميع طلبات الترجمة وحقوق التصرف وإعادة البيع وحقوق الاستخدام التجاري الأخرى إلى

<http://www.fao.org/contact-us/licence-request/en/> or copyright@fao.org

وللحصول على المزيد من المعلومات، يرجى الاتصال على العنوان التالي:

المدير، مكتب التقييم

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italy

عنوان البريد الإلكتروني: evaluation@fao.org

موجز

معلومات أساسية

م ت 1. تلقت لجنة البرنامج في منظمة الأغذية والزراعة أثناء دورتها السادسة بعد المائة التي عقدت في أبريل/نيسان 2011 التقرير ورد الإدارة على تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي للشرق الأدنى. وقد أشادت لجنة البرنامج بجودة التقرير واعتبرته تقييماً مهماً، وأوصت بإجراء تقييمات مماثلة في الأقاليم الأخرى..

م ت 2. وأخذ برنامج عمل التقييمات خلال الفترة 2012-2014 في الاعتبار توصيات لجنة البرنامج. واستكمل تقييم أوروبا في ديسمبر/كانون الأول 2012 وعُرض على الدورة الثالثة عشرة بعد المائة للجنة البرنامج في مارس/آذار 2013، بينما عُرض التقرير الخاص بأفريقيا على الدورة الرابعة عشرة بعد المائة للجنة البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2013. وقد أُجريت التقييمات المعنية بأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وآسيا والمحيط الهادئ في 2013.

م ت 3. كانت جميع الأطراف المعنية على دراية تامة بأن التقييم سوف يتم أثناء فترة تشهد تغييرات كبيرة وتحولاً بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة، يتعلق كذلك بعملية تحقيق اللامركزية. وقد رؤى، مع ذلك، أن التقييم من شأنه أن يقدم برهاناً إضافياً أكثر تعمقاً على تحديات اللامركزية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وأنه سيحدد دروساً مفيدة وسيُسفر عن توصيات تتعلق بتنفيذ سياسات المنظمة التي تتعلق باللامركزية داخل الإقليم.

م ت 4. تولى مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة مسؤولية تنسيق وإدارة التقييم. واشتمل فريق التقييم، الذي يقوده استشاري خارجي مستقل، على استشاريين آخرين ومسؤولين تابعين لمكتب المدير التنفيذي. وقد كفل مكتب المدير التنفيذي الجودة الكلية للتقرير، وذلك عن طريق تقديم مشروع التقرير إلى عملية استعراض أقران داخلية.

الأهداف

م ت 5. تَمَثِّل هدف التقييم في تزويد منظمة الأغذية والزراعة والبلدان الأعضاء بتقييم مستقل عن:

- التقدم الذي أحرزته المنظمة في تنفيذ قراراتها بشأن تحقيق لامركزية وظائفها وأدوارها في الإقليم؛
- نتائج سياسات وإجراءات منظمة الأغذية والزراعة في مجال اللامركزية بشأن ما تقدمه المنظمة إلى أعضائها في الإقليم.

م ت6. اتخذت الاختصاصات فترة 2004-2012 كإطار زمني لتقييم إجراءات وتدابير اللامركزية التي اتخذت منذ عملية التقييم السابقة في 2004. ومع ذلك، وعلى اعتبار أن عمليات التقييم في الإقليم انطلقت بصورة رئيسية اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2010، فإن الاختصاصات اقترحت التركيز على السنوات الأخيرة (بما في ذلك القرارات التي اتخذها مجلس منظمة الأغذية والزراعة في يونيو/حزيران 2012 بشأن هيكل وأداء المكاتب الميدانية). وكانت المناقشات بشأن اختصاصات التقييم تجري أثناء تنفيذ إعادة هيكلة العمليات والواجبات لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل. وبناءً على ذلك، قرر مكتب المدير التنفيذي عدم إدراج هايتي أو كولومبيا في زيارته الميدانية. وهذا هو السبب في أن التقييم لم يشتمل على تحليل تفصيلي للامركزية أعمال شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.

م ت7. وتشمل الهياكل الميدانية التي خضعت للتحليل المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي التابع لمنظمة الأغذية والزراعة في سانتياغو، شيلي؛ والمكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي التابع لمنظمة الأغذية والزراعة في بريدج تاون، باربادوس؛ والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى التابع للمنظمة في مدينة بنما، بنما؛ والممثلات الكاملة لمنظمة الأغذية والزراعة، وممثلات المنظمة التي بها موظف تقني/ممثل، وممثلات ذات الاعتمادات المتعددة التابعة للمنظمة ومراسلون وطنيون. ويُشار إلى جميع هذه الهياكل الميدانية في هذه الوثيقة بتعبير المكاتب الميدانية.

م ت8. ونظراً لدور المؤتمرات الإقليمية المعزز الذي أسفرت عنه عملية الإصلاح واللامركزية لدى منظمة الأغذية والزراعة، تم تحليل حوكمة منظمة الأغذية والزراعة في تلك المنطقة أيضاً، وكذلك استعداد وقدرات المكاتب الميدانية على التعامل مع الأولويات الاستراتيجية وأولويات البرنامج للمؤتمر الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

م ت9. وبالإضافة إلى ذلك، تم إجراء التقييم عند إجراء المناقشات، والموافقة على الإطار الاستراتيجي الجديد لمنظمة الأغذية والزراعة وخططها الجديدة المتوسطة الأجل 2014-2017 واعتمادهما وتنفيذهما. وقد أدى ذلك إلى التحويل الدراماتيكي لتركيز المنظمة على خمسة أهداف استراتيجية وذلك عن طريق إفراز تصميمات مؤسسية وأطر تشغيلية مختلفة. وقد حاول التقييم إدراج البيئة المؤسسية الجديدة من حيث تقييم الإمكانيات والتهديدات والفرص التي تكتنف تحقيق عملية اللامركزية.

م ت10. وأخيراً، ومع وضع المستقبل نُصب الأعين، تناول التقييم تحليل قدرات منظمة الأغذية والزراعة على إقامة شراكات استراتيجية من أجل زيادة فعاليتها في الإقليم، وحشد الموارد الوطنية، والدولية والإقليمية وذلك لضمان الوجود المستدام في الإقليم.

المنهجية

م ت 11. تم تناول موضوعات التقييم باستخدام سلسلة من الطرق والأدوات الكمية والنوعية، بما في ذلك ما يلي:

- دراسة مكتبية وتحليل للسياسات، والاستراتيجيات، والنشرات الدورية والنشرات الإخبارية وأي وثائق أخرى ذات صلة تسعى إلى تعزيز شبكة منظمة الأغذية والزراعة وعملياتها وتدبيرها الخاصة بعمل المنظمة داخل البلدان؛
- دراسة مكتبية وتحليل للتقييمات المواضيعية والقطرية والمشاريع ذات الصلة التي تتعلق بالإقليم والتي تم تنفيذها أثناء الفترة المشمولة بالتقرير؛
- استخدام تقارير المراجعة الصادرة عن مكتب المفتش العام لدى منظمة الأغذية والزراعة وذلك لتحديد الموضوعات المتكررة التي تؤثر في العمل وفي التأثيرات التي تتحقق في البلدان؛
- عمل مقابلات فردية وجماعية شبه منظمة مع الأطراف المعنية في داخل وخارج المنظمة، والاستخدام الموحد لقوائم الفحص وبروتوكولات إجراء المقابلات الخاصة بكل نوع من أنواع الأطراف التي تُجرى المقابلة معهم؛
- زيارات وتقارير قطرية (لاستخدام الفرق الداخلية)؛
- تحليل عينة من المشروعات في البلدان التي تتم زيارتها ومبادرة رائدة تتعلق بالهدف الاستراتيجي 1؛
- تحليل أطر البرمجة القطرية التي تعتمد عليها الحكومات بموجب مصفوفة تقييم مشتركة؛
- تحليل الإحصاءات التي يتم تحميلها من على الإنترنت واقتباسات من عينة من المطبوعات الإقليمية؛
- استبيان يُرسل إلى الدول الأعضاء لتجميع المزيد من الآراء أكثر من تلك الآراء التي يتم جمعها أثناء الزيارات؛
- استبيان لموظفي منظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي، والمكتب الإقليمي لمنطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى وفي البلدان، يهدف إلى جمع قدر من الآراء يزيد على الآراء التي جُمعت أثناء الزيارات؛
- استبيان إلى المنظمات غير الحكومية والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة في المجتمع المدني.

م ت 12. ومع أخذ مبدأ التبعية في الاعتبار، فإن التقييم قد حلل الميزة التنافسية لمختلف مستويات المنظمة (المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، وممثليات منظمة الأغذية والزراعة) وذلك من زاوية تلبية توقعات، وطلبات وأولويات الدول الأعضاء. وفي هذا السياق، فإن موضوع السلطة المُفَوَّضة قد تم تناوله عن طريق تحليل نقل الواجبات والمسؤوليات للتعرف على الاختناقات المحتملة، وتداخل الوظائف ومجالات الغموض، وكذلك العمليات المعقدة لاتخاذ القرارات. وحظيت عملية اللامركزية المتمثلة في وضع الأولويات باستخدام إطار البرمجة القطرية باهتمام

خاص في التقييم، وذلك بإجراء تحليل لخمس وعشرين (25) إطاراً من أطر البرمجة القطرية وافقت الحكومات عليها بالفعل في وقت إجراء التقييم.

م ت 13. خضعت الموارد البشرية لعملية اللامركزية (الرسم البياني للحجم والتنظيم، ومزيج المهارات التقنية) لتحليل مدى ملاءمتها لتناول احتياجات وأولويات المنظمة، وكذلك التحديات المستقبلية الناتجة عن الإطار الاستراتيجي والمؤسسي الجديد.

م ت 14. خضعت عينة صغيرة من المبادرات الوطنية (التي تُعرف بالمشروعات الرئيسية) للتحليل في جميع البلدان التي تمت زيارتها فعلياً، وذلك من أجل تزويد فريق التقييم بلمحة عن عدد قليل من المبادرات وللاطلاع على نتائج أعمال منظمة الأغذية والزراعة في هذا الميدان. وكانت معايير اختيار المشروعات الرئيسية هي: أهميتها بالنسبة للبلد، ولقطاع التدخل (مع إعطاء الأولوية للأمن الغذائي والزراعة الأسرية) وللتوازن فيما بين مختلف أنواع المشاريع (مثل برنامج التعاون التقني، وبرنامج التعاون الذي يضم منظمة الأغذية والزراعة وحكومات وطنية/إقليمية وغير ذلك)، وكذلك المشروعات التي استُكمِلت مؤخراً، وتلك المشروعات التي لم يتم تقييمها بعد. وبناءً على طلب من المكاتب الإقليمية الفرعية والإقليمية، تم تقييم المبادرة الرائدة المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، بعنوان "الإسهام في استئصال الجوع، وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية"، حيث تم تقييمها داخل البلدان الثلاثة المعنية بذلك وهي (أنتيغوا وباربودا، وإكوادور ونيكاراغوا).

م ت 15. وقد ركز التقييم على الفعالية والكفاءة التكاليفية للمكاتب الميدانية الستة والثلاثين (36) داخل الإقليم (والمكاتب القطرية الـ 33، والمكتبين الإقليميين الفرعيين ومكتب إقليمي واحد)، وذلك عن طريق تحديد مؤشرات الفعالية والكفاءة واتجاهات سيرها طوال الفترة 2004-2012. وهذه المنهجية سليمة، ومتמסكة وتستخدم لدى منظمات متعددة الأطراف أخرى ومنظمات ثنائية الأطراف ومنظمات المجتمع المدني. ومع ذلك، فإن المؤشرات تشوبها بعض أوجه القصور، حيث أنها لا تقدم معلومات محددة بشأن بلدان معينة أو سياقات معينة. ومن المحتمل اعتبارها مُدخلات في عملية صنع قرارات الإدارة العليا.

النتائج الرئيسية والخلاصات

م ت 16. وكما ذكر سابقاً، فقد كان التقييم يهدف إلى الإجابة عن السؤالين التاليين: (1) ما هو التقدم الذي حققته المنظمة في تنفيذ قراراتها لتحقيق لامركزية واجباتها وأدوارها في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (2) وما هي الصورة التي أثار بها هذا التقدم (أو عدم التقدم) على مدى فعالية وكفاءة المنظمة في ذلك الإقليم.

م ت 17. ركز التحليل على الفترة 2008-2012، مع القيام في 2010 بتحديد نقطة تحول واضحة (حيث أن التقييم اشتمل على بناء قاعدة بيانات تزيد على 5 000 معلومة تتعلق بالفترة 2004-2012)

م ت 18. أما في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، فقد حققت المنظمة اللامركزية عن طريق التدابير التالية: (أ) نقل الإشراف على المكاتب القطرية إلى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي الموجود في شيلي، ونقل الإشراف على المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية إلى الممثل الإقليمي؛ (ب) الافتتاح الرسمي في 2007 للمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى في بنما، الذي زاد فعلياً عملياته في 2010؛ (ج) إنشاء أفرقة متعددة التخصصات في سانتياغو (تم حلها في 2012)، وبربادوس وبنما؛ (د) إنشاء عمليات تخطيط استراتيجي على المستوى القطري عن طريق إطار البرمجة القطرية؛ (هـ) زيادة تفويض السلطات إلى المكاتب الميدانية، بما في ذلك إدارة برنامج التعاون التقني، والبرنامج الميداني، وخطابات الاتفاق، وتوفير الموارد البشرية وإدارتها؛ (و) إعطاء وظيفة حوكمة للمؤتمر الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي في توجيه الأولويات والأعمال في الإقليم اعتباراً من 2010.

م ت 19. حدث تقدم في كل من هذه العمليات بسرعات مختلفة، وتفاوت مستوى التنفيذ من حالة إلى أخرى. ومع ذلك، فقد حققت المنظمة تقدماً في تنفيذ قراراتها بشأن اللامركزية في واجباتها وأدوارها داخل هذا الإقليم.

م ت 20. يعتبر فريق التقييم أن هذا البلد، والمكاتب الإقليمية الفرعية والإقليمية لديها الآن السلطة لتحديد الأولويات ولحشد الموارد على مستوى قريب من البلدان الأعضاء. وقد حددت اللامركزية أدواراً ومسؤوليات للأنواع الثلاثة من المكاتب الميدانية. ومع ذلك، تتسم هذه الأدوار بالغموض، وهناك بعض التداخل فيما بينها، ولم يتم الربط بينها بكفاءة. ومن شأن هذا أن يعوق عمل تمييز واضح بين طريقة وغرض التدابير لكل مستوى من مستويات اللامركزية.

م ت 21. ومن حيث تفويض السلطات لتقديم الدعم التقني كان معظم الموظفين الفنيين الرئيسيين يأتون من المقر الرئيسي. والمقر الرئيسي هو أيضاً الوحدة التشغيلية التي تتأثر بنسبة هامة لا يستهان بها من مخصصات الميزانية.

م ت 22. إن تفويض السلطات لم ينطو على زيادة الموارد، فمن حيث النسبة المئوية؛ ظلت موارد البرنامج العادي في الإقليم على حالها منذ عام 2010. ولا تزال اللامركزية غير كاملة من حيث عملية تحديد الأولويات وحشد الموارد بصورة أقرب إلى المستوى القطري.

م ت 23. أما من حيث تقدير أثر اللامركزية على كفاءة التكاليف للمنظمة وفعاليتها في الإقليم، فقد وجد التقييم عدداً قليلاً من المؤشرات المتاحة للتحليل، وعدم وجود بيانات مناسبة لإجراء التقييمات. ويبين نقص المعلومات المالية المناسبة أن مثل هذه البيانات لا تستخدمها الإدارة العليا بصورة منتظمة في عملية صنع القرارات. وكما ورد في التقرير، فإن قاعدة البيانات التي أنشئت للفترة 2004-2012 جعلت من الممكن تحليل المصروفات السنوية الإجمالية (المدفوعات)، بما في ذلك البرنامج العادي والبرنامج الميداني، لكل واحدة من وحدات التحليل الـ 36 القائمة وهي: (33 مكتباً قوطياً، ومكتب إقليمي واحد، ومكتبان إقليميان فرعيان). وبالنسبة لنفس الفترة ونفس وحدات التحليل، فقد تم تجميع المعلومات بشأن الاستخدام الوظيفي لعمليات المدفوعات المالية (بحسب نوع الصرف بما في ذلك

المصروفات على الموظفين الفنيين، والمصروفات على موظفي الخدمة العامة وغير ذلك من المصروفات). وقد استُخدمت هذه المعلومات لتحديد وتقدير مؤشرين من مؤشرات الفعالية وثلاثة مؤشرات من مؤشرات الكفاءة التكاليفية، وذلك لقياس أداء منظمة الأغذية والزراعة داخل هذا الإقليم.

م ت24. وعلى أساس البيانات التي تم تحليلها، وجد الفريق أن هناك زيادة واضحة في فعالية العمليات التي تقوم بها المكاتب في الإقليم خلال الفترة 2008 و2012، وذلك طبقاً للمؤشرات المستخدمة. وقد زادت المنظمة من وجودها وأنشطتها بدرجة ملموسة في الإقليم أثناء تلك الفترة. وحدثت زيادة كبيرة في حشد الموارد من خارج الميزانية (البرنامج الميداني) وذلك بحسب كل دولار تم تخصيصه بموجب البرنامج العادي. فازدياد المصروفات (المدفوعات) من جانب الوحدات الميدانية يعكس إدراك واسع النطاق بتزايد وجود المنظمة في الإقليم. كما أن زيادة حشد الموارد من جانب الوحدات الميدانية هو أيضاً مؤشر على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة. ويبين الالتزام المتجدد بالمساهمات الطوعية، وبخاصة من جانب بلدان الإقليم التي لم تكن تقليدياً من بين الجهات المانحة، أن المنظمة تقدم حلولاً هامة تتسم بالكفاءة لمشاكل التنمية في هذا الإقليم. وأن الزيادة الملموسة في الفعالية ترجع بصفة خاصة إلى ازدياد الأنشطة التابعة للبرنامج الميداني. ويرجع الجانب الأكبر من هذه الزيادة إلى حشد التمويل غير النظامي من جهات ثنائية (بما في ذلك نصيب كبير من بلدان الإقليم). كما أن دينامية البرنامج ووجوده في أمريكا الوسطى هو أمر حيوي لهذه التنمية وللأرقام الكلية الخاصة بهذه الفترة. ومنظمة الأغذية والزراعة أكثر التصاقاً بحقيقة أولويات بلدان الإقليم وحكوماتها. كما أن تدخلات المنظمة قد أصبحت مناسبة بدرجة أكبر وأصبحت محل تقدير لدى البلدان الأعضاء.

م ت25. إن تحليل الكفاءة يشير إلى عدم تحقيق مكاسب هامة أثناء الفترة 2008-2012، حيث أن الكفاءة ظلت على حالها دون تغيير وذلك مقارنة بالكفاءة خلال الفترة الأطول 2004-2012. ويبدو أن هناك زيادة في التكاليف الإدارية لدى الكثير من الوحدات التي خضعت للدراسة ليست له صلة بنطاق المساعدة المهنية والتقنية وتوليد المعارف التي هي في صميم ما تقوم به منظمة الأغذية والزراعة من أعمال. أما في الأمد القصير، فينبغي للمنظمة أن تركز أعمالها في هذا المجال. فهذا هو المجال الذي من المحتمل فيه للتدابير العلاجية أن تُحقق أسرع النتائج.

م ت26. كان الانطباع السائد أثناء التقييم هو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وخطوط الإبلاغ لدى مختلف الهيئات الميدانية وموظفيها. ومن شأن تقديم توضيح فوري بذلك إلى الإقليم أن يؤدي نتائج سريعة. فالافتقار إلى الوضوح في سلسلة الإبلاغ بين المكتب القطري، والمكتب الإقليمي الفرعي والمكتب الإقليمي والمقر الرئيسي (من حيث العمليات الإدارية والمساهمات والتفاعلات التقنية المتخصصة) قد سبب خسائر كبيرة في الكفاءة. ومما لا شك فيه أن هناك مجالات يمكن فيها للمقر الرئيسي أن يكون أكثر جدية وإقداماً في سياساته الرامية إلى تحقيق لامركزية المسؤوليات والتنفيذ المُسندة إلى الوحدات الميدانية (التوظيف، الطوارئ، التفاوض مع الجهات المانحة والمصادقة التقنية على المشروعات).

م ت27. يبدو أن هناك توزيعاً غير متوازن للموارد البشرية، والإدارية والمهنية فيما بين الأقاليم الفرعية الثلاثة. وهذا لا يعكس المستويات المختلفة لدينامية البرامج القطرية في كل إقليم فرعي. ففي بعض الحالات، يكون توزيع البلدان في

الأقاليم الفرعية الثلاثة أمراً قابلاً للجدل. حيث أنها لا تعكس الروابط الثقافية من حيث اللغة، والتقاليد أو بتآزر العمل داخل منظومة الأمم المتحدة.

م ت 28. إن مزيج المهارات لدى الموظفين التقنيين قد ظلت دون تغيير في فترة التقييم (2004-2012). ومن العسير فهم أن هذه الحقيقة تعكس احتياجات البلدان والمكاتب القطرية، وهي تحمل أيضاً علاقة طفيفة مع متطلبات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والسارية منذ 2013.

م ت 29. إن إطار البرمجة القطرية هو أداة مهمة لتحقيق اللامركزية، وقد قدم مساهمة كبيرة لتعزيز وتوسيع وجود المنظمة في هذا الإقليم. وينبغي التأكيد على دوره كأداة مركزية في الأعمال التي تجري داخل البلدان، وللحوار مع الحكومات. وتفيد أطر البرمجة القطرية في تحديد أولويات المساعدة التقنية التي تقدمها المنظمة مع البلدان الأعضاء. وهي تتوافق مع الأولويات الإقليمية، وتمثل إلى أبعد حد وبصورة جيدة مع احتياجات الخطوط التوجيهية لصياغة أطر البرمجة القطرية. وينبغي لمنظمة الأغذية والزراعة أن تستخدم بصورة أكثر وضوحاً أطر البرمجة القطرية في تخطيطها المؤسسي، وفي الرصد وعمليات التقييم.

م ت 30. يمثل برنامج التعاون التقني ما يقل قليلاً عن نسبة 10 بالمائة من مصروفات البرنامج الميداني في الإقليم. وقد توصل التقييم إلى أن سياسات اللامركزية لم تنجح نجاحاً حقيقياً في تقريب القرارات والمسؤوليات من مستوى البرامج القطرية، وذلك طبقاً لما تُمليه لامركزية أطر البرمجة القطرية. وتم تفويض أجزاء كبيرة من عملية صنع القرارات إلى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي من 2010 في حين لا يزال البعض مع الإدارات الموجودة لدى المقر الرئيسي. وعملية الموافقة هي عملية مُحيرة، وبطيئة وأفرزت إحساساً واسعاً بعدم السلاسة فيما بين المكاتب القطرية. ومع ذلك، فإن أكثر أوجه الضعف بروزاً هو أن الإدارة الإقليمية لم تتمكن من إنشاء آلية واضحة، وشفافة ومقبولة ومنسقة لتخصيص الموارد من هذا البرنامج. وقد دَرَسَ التقييم الصلة بين المخصصات والمتغيرات الاجتماعية-الاقتصادية التي ينبغي أن تكون متوافقة مع أولويات المنظمة. وقد جاءت النتائج مخيبة للآمال، حيث أنه لم ينشأ ترابط بين المعايير الاجتماعية-الاقتصادية ذات الأهمية بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة (مثل معدلات انعدام الأمن الغذائي والفقر الريفي داخل هذا الإقليم) وتخصيص الأموال.

م ت 31. إن استخدام معايير ومبادئ ومؤشرات الإدارة المتكاملة للحافظات يمكن أن يُسهم مساهمة كبيرة في تحسين الفعالية وكفاءة التكاليف لأنشطة المنظمة في الإقليم. وبالنظر إلى الأهمية النسبية للبرنامج الميداني، ينبغي وجود ترتيب محاسبي لرصد تكاليفه وضمان أن تُصبح تدخلاته معتمدة على التمويل الذاتي. على أن يتم ذلك دون الإضرار بالإدارة المتكاملة للحافظات التي تُسخرُ التآزر بين البرنامج العادي والبرنامج الميداني.

م ت 32. إن الإدارة الحالية للأموال التي يتم الحصول عليها بموجب الدعم الإداري والتشغيلي تستلزم استعراضاً متعمقاً. وبسبب غير مفهوم، يتم إدارتها ضمن البرنامج العادي، وإن كان ينشأ بواسطة البرنامج الميداني. كما أن معايير

تخصيص الأموال عبر مختلف أجهزة المنظمة هي معايير محيرة، لا تتصف بالمساواة وتفتقر إلى الشفافية. فالدعم الإداري والتشغيلي يمكن أن يصبح جزءاً مهماً من تعزيز آلية للاستدامة تخدم البرنامج الميداني، وتتخذ شكل صندوق احتياطي مثلاً.

م ت33. قام فريق التقييم بتحليل 10 مشروعات محددة داخل البلدان الـ 13 التي تمت زيارتها، وقد ثبت أن أنشطة البرنامج الميداني هي انعكاس جيد للأولويات الإحدى عشرة التي حددها مجلس منظمة الأغذية والزراعة للفترة 2004-2012، مع وضع التركيز على المشاريع الموجهة إلى جوانب الأمن الغذائي والتدابير الرامية إلى زيادة الإمدادات الغذائية القائمة على الزراعة الأسرية. ولا شك في أن الأهداف الاستراتيجية الخمسة الجديدة، وأطر البرمجة القطرية سوف تؤثر في مجالات مشاركة منظمة الأغذية والزراعة في هذا الإقليم.

م ت34. إن المشاريع التي تم تحليلها مهمة بالنسبة للبلدان، وتتجاوب جيداً مع الكيانات الوطنية والشركاء المحليين. وتقل هذه الأهمية بدرجة أكبر على المستوى القطري، نظراً لأن المكاتب القطرية تجعل تدابيرها وعلاقاتها تتمحور حول وزارات الزراعة. ويكون تصميم المشاريع بسيطاً ويتم تطبيقه على المشكلات التي تسعى إلى حلها. فمعظم المشاريع تهدف إلى زيادة الإمدادات الغذائية عن طريق استراتيجيات معروفة جيداً. وقد حدث عدد قليل من التدخلات التي تهدف إلى تيسير حصول الفئات الضعيفة على الأغذية (تزايد الطلب على الأغذية). وتثور شكوك حول قدرة بعض المشاريع على إحداث تأثير على المستويين الوطني والقطري، بالنظر إلى نطاقها المحدود. وقد أثرت تساؤلات أيضاً بشأن الاستدامة المستقبلية للعديد من المشروعات.

م ت35. ومن حيث إنتاج ونشر المنتجات المعيارية للمنظمة، فإنها تنتشر بين المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي وعدد قليل من المكاتب القطرية. ولم يتم التوصل إلى آلية أو أداة لرصد كمية ونوعية ومستوى استخدام منتجات خدمات المنظمة داخل الإقليم. أما تواتر تحميل هذه الوثائق على الإنترنت فهو بطيء نسبياً. وقد صمّم المكتب الإقليمي نظاماً للرصد والتقييم قائماً على النتائج ويستخدم على نطاق واسع قادر على تصنيف المعلومات طبقاً للإطار المنطقي للمشاريع وللمخصصات المالية من الميزانية. ومع ذلك فإن استخدام هذا النظام يقتصر على عدد قليل من المكاتب، كما يفتقر إلى مكونات مهمة يمكن أن تساعد على الاستفادة من الخبرات الناجحة داخل الإقليم.

م ت36. أما بالنسبة لدور الموظفين الفنيين، فإن عددهم قد ازداد منذ 2008 وتمت إعادة توزيعهم نتيجة لإنشاء المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى. ويراعى في تكوين الفرق المتعددة التخصصات أن تكون مُرجّحة لصالح إنتاج الأغذية (بما في ذلك إنتاج الغابات ومصايد الأسماك). وفي الواقع، أن الموظفين الفنيين لا يعملون كفرق متعددة التخصصات.

م ت37. قام فريق التقييم بتقييم المساواة بين الجنسين داخل تدخلات منتقاة. وتعمل المشاريع التي خضعت للاستعراض مع المرأة أو مع مجموعات تشمل العديد من النساء. ومع ذلك، لم تُبذل أية جهود على المستوى المؤسسي

أو على مستوى تصميم المشاريع لخلق الظروف التي تُمكن المرأة من الاستفادة من مشاركتها عن طريق تحقيق التكيف بين تدابير المشاريع والأدوار الأخرى التي تقوم بها.

م ت38. لاحظ فريق التقييم وجود اختلال كبير في التوازن بين عدد النساء اللائي يعملن في المنظمة وبين الوظائف التي يشغلنها. ويبدو أن الفجوة بين الجنسين في المناطق الريفية تنعكس في هيكل المنظمة.

م ت39. وهناك تقدير داخل منظومة الأمم المتحدة لمشاركة المنظمة في أدوات وآليات وأجهزة التخطيط المشترك. إلا أن المعارف الموجودة لدى إطار البرمجة القطرية محدودة للغاية. وقد لوحظ عدم وجود منسقين مقيمين تابعين لمنظومة الأمم المتحدة قادمين أصلاً من المنظمة داخل الإقليم. ومن المقترح أن تدرس المنظمة، وبمزيد من الوضوح وروح المبادرة، تشجيع إدراج موظفي المنظمة في مجموعة المرشحين لشغل وظائف المنسق المقيم لمنظومة الأمم المتحدة داخل الإقليم. ومن شأن ذلك أن يُزيد القيمة المضافة لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري، وأن يساعد في إدراج نظرة تُطوِّب على ما تقوم به المنظمة من أعمال في الإقليم.

التوصيات

م ت40. وكما تقدم ذكره في الفصول السابقة، فإن التقييم ركز على تطوير عدد محدود من مؤشرات الفعالية والكفاءة التكاليفية. وهذه المؤشرات سليمة ومتماسكة وقابلة للمقارنة. وهي تُستخدم أيضاً بواسطة المنظمات الدولية الأخرى. وتشوبها، مع ذلك، أوجه قصور من حيث عدم شمولها للخصوصيات الوطنية أو عدم اشتغالها على الجوانب المنهجية التي نوقشت في التقييم. وينبغي لعملية صنع القرارات من جانب الإدارة العليا لدى منظمة الأغذية والزراعة أن تشمل التوصيات المقدمة كمدخلات، وذلك عندما تبرز الحاجة إلى تحليل جوانب أو ظروف معينة. وتُعرض التوصيات مشفوعة بتدابير مقترحة يمكن بطبيعة الحال أن يُستعاض عنها بتوليفات بديلة لها.

التوصية 1: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي، وفي المكتب الإقليمي

ينبغي للإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي العمل على المحافظة على تعزيز وجود المنظمة في الإقليم. ومن أجل القيام بذلك، يجب تبني نماذج عمل جديدة من أجل التأقلم مع الواقع المالي ومتطلبات المنظمة لتقديم خدمات كفؤة وفعالة إلى البلدان الأعضاء في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

الإجراءات المقترحة:

بالنظر إلى أداء الممثلات القطرية والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية من حيث مؤشرات فعالية التكاليف والكفاءة مجتمعة الواردة في هذا التقرير، فإننا نوصي بالآتي:

1- نقل كوبا والجمهورية الدومينيكية من الإقليم الفرعي للبحر الكاريبي إلى الإقليم الفرعي لأمريكا الوسطى. ذلك أن الإقليم الفرعي الأول يعيبه الأداء الضعيف من حيث الفعالية والكفاءة. كما أن إئصال كاهل المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بمهمة إدارة لغات مختلفة لا يبدو أمراً مناسباً. وتظهر أمريكا الوسطى مؤشرات إيجابية توحى بأنها كانت على حق عندما افتتحت المكتب الإقليمي الفرعي في بنما. كما أن هذا التغيير في خطوط الإبلاغ قد يساعد في تحسين مؤشرات الفعالية والكفاءة داخل الإقليم. وهناك دلائل على أن الإدارة العليا تدرس بعض هذه التدابير الآن. كما أن التنفيذ الفوري لهذه التدابير سوف يكون خطوة إيجابية. ويمكن للإدارة العليا أيضاً أن تُقيم حالة الإبلاغ وخطوطه في هايتي.

2- إن تزايد المسؤوليات الواقعة على كاهل أمريكا الوسطى، والأداء الجيد لجميع المكاتب الإقليمية الفرعية تقريباً، وحجم العمليات الكبير، يُشكل أساساً للتوصية بإعادة التوازن في التوزيع المكاني للموظفين الفنيين في سانتياغو، شيلي، وفي بنما. ويمكن لمنظمة الأغذية والزراعة أن تحقق مكاسب واضحة من حيث الفعالية والكفاءة عن طريق نقل الموظفين الفنيين من سانتياغو إلى بنما. ومن الطبيعي، أن يكون بالإمكان تعزيز هذه التدابير عن طريق نقل الموظفين الفنيين من روما إلى بنما.

3- إن ترتيب الممثلات التي يُديرها موظفون فنيون مُعينون هو ترتيب يجب أن يتوقف الأخذ به. وهذا النموذج لا يقدم مكاسب من حيث الفعالية أو الكفاءة. كما أن حكومات تلك البلدان المشاركة لا تثمن هذا النموذج.

4- أما بالنسبة للوحدات التي ظل وضعها على نفس الدرجة من السوء خلال الفترة 2008-2012، إلى جانب تلك الوحدات ذات التقييم الأقل، فينبغي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي أن تنظر في أمر إنشاء نُظم اعتماد متعددة الأطراف، بهدف إدارة حافظتي بلدين أو أكثر. وهذه التوصية يمكن أن تُطبّق على المجموعات الثلاث التالية من البلدان: بلدان البحر الكاريبي؛ وكوستاريكا؛ والأرجنتين، وشيلي وأوروغواي في أمريكا الجنوبية.

5- إن الشكل الفني الإجمالي للموظفين الحاليين من الموظفين الفنيين داخل الإقليم والأقاليم الفرعية ينبغي تعريفه من أجل إدارة الأهداف الاستراتيجية الخمسة الجديدة بصورة فعالة تتسم بالكفاءة داخل الإقليم. كما أن تعزيز المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى ينبغي أن تُحدد أولوياته هو الآخر في المدى القصير. وينبغي لوظائف الموظفين الفنيين أن تظل متمشية مع أولويات العمل من 2004-2012. وإن الرأي الذي توصل إليه التقييم

بشأن وظيفة الدعم الفني لهؤلاء الموظفين - وسرعة وأهمية الخدمات ومدى شمولها - جاء سلبياً بصورة إجمالية. وينبغي للإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي إعادة هيكلة الخدمات والفرق والخدمات الفنية، من حيث التخصصات والتوزيع الجغرافي. وينبغي لهذه الفرق أن تنظر في أمر اتباع ترتيبات وهياكل عمل متعددة التخصصات حقاً.

6- ويوصى بأن يُعزز المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل وجود الموظفين الفنيين لإدارة المخاطر في أمريكا الوسطى والبحر الكاريبي.

7- وينبغي لمكتب دعم اللامركزية بالتعاون مع مكتب الشؤون القانونية والمبادئ الأخلاقية، استعراض ترتيبات الاتفاق الحالي للبلد المضيف على المستوى القطري وصياغة خطة لتحديثها أو التوقيع على اتفاقات جديدة حيثما اقتضت الضرورة وفي إطار زمني معقول.

التوصية 2: الإدارة العليا في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي

يوصى فريق التقييم الإدارة العليا في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي للمنظمة على وجه السرعة بتنفيذ عملية شاملة لتوضيح نطاق اللامركزية وذلك بين موظفيها داخل الإقليم. بما في ذلك الأدوار بين الطبقات الثلاث الموجودة في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (الإقليمي والإقليمي الفرعي والقطري). والمقر الرئيسي.

الإجراءات المقترحة:

1- تأكيد وتوضيح أدوار المستويات الثلاثة للمكاتب الميدانية (الإقليمي، الإقليمي الفرعي والوطني) ومعايير التبعية فيما بينها. وينبغي لهذه العملية أن تشمل توضيحاً لدور الموظفين الفنيين يُبرز وظيفتهم الرئيسية المتمثلة في دعم تنفيذ برامج المنظمة داخل البلدان وتقديم المشورة على هذا المستوى.

2- وهناك توصية أيضاً بتوضيح عملية الموافقة على برامج التعاون التقني وإزالة الخطوات الزائدة عن الحاجة.

3- تحسين الاتصال وتعزيز التدريب على الاتفاقات التعاقدية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة لدى المكاتب القطرية.

التوصية 3: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي، والمكتب الإقليمي وعلى المستوى القطري

ينبغي للإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي تعزيز استخدام أطر البرمجة القطرية بصفتها الأداة الرئيسية لوضع ترتيبات العمل وأولوياته لدى البلدان.

الإجراءات المقترحة:

- 1- ويُوصى بأن يقدم مكتب دعم اللامركزية والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي منهاجاً رقمياً على الخط مباشرة لصياغة أطر البرمجة القطرية، وذلك بهدف: (أ) جعل توفير المدخلات التقنية من جانب الموظفين الفنيين أمراً أيسر وأكثر شفافية؛ (ب) تعزيز المعلومات المؤسسية وتحديث أطر البرمجة القطرية؛ (ج) ضمان استخدام الخطوط التوجيهية لصياغة أطر البرمجة القطرية، بما في ذلك الطول الأقصى، وإدراج أهداف الرصد والمؤشرات وخطة عمل سنوية.
- 2- يجب على الممثلين القطريين تحديد أولويات ما يلي: (1) تعريف المؤشرات، والأهداف والخطوط الأساسية لمستوى النتائج المتوقعة؛ (2) إنشاء آليات لتقديم التقارير المرحلية إلى الحكومات؛ (3) إدماج نهج إدارة الحافظات من أجل توليد تآزر وعناصر تكميلية؛ (4) تقييم الاحتياجات من حيث حشد الموارد والإجراءات اللازمة للوفاء بها.
- 3- وينبغي للممثلات القطرية وضع خطط قصيرة الأجل لنشر أطر البرمجة القطرية الخاصة بها بين الفريق القطري التابع لمنظمة الأمم المتحدة، وبين الجهات المانحة الأخرى والوكالات المتعددة الأطراف داخل البلد، والقطاعات الأوسع لدى الحكومات المضيفة.
- 4- ويوصي التقييم بأن يكفل المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وكذلك الممثلون القطريون إشراك عمليات صياغة أطر البرمجة القطرية في المستقبل نظرائهم الحكوميين من غير نظرائهم في وزارات الزراعة، وكذلك الشركاء غير الحكوميين (طبقاً للاستراتيجيات الجديدة للمنظمة الخاصة بالقطاع الخاص والمجتمع المدني).
- 5- ويوصى بأن يقوم مكتب دعم اللامركزية والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بإضفاء الطابع المؤسسي على أطر البرمجة القطرية بصفتها الإطار الذي يحدد أولويات العمل للمنظمة بأسرها داخل البلدان المعنية. وينبغي لأطر البرمجة القطرية أن تُفوض رسمياً (بتوقيعات الأطراف وبفترة الصلاحية) من أجل العمل داخل بلد ما. وينبغي أن تحظى هذه الجهات باحترام جميع أجهزة المنظمة ومستوياتها، بما في ذلك الفرق المتعددة التخصصات، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والمكاتب الإقليمية الفرعية.

6- ويوصى بأن يقوم مديرو الإدارة الإقليمية والإدارة الإقليمية الفرعية، بصفتهم منسقين للفرق المتعددة التخصصات بضمان أن تتجاوب المشروعات الإقليمية والإقليمية الفرعية وتدعم مسارات العمل المتفق عليها في أطر البرمجة القطرية، والتأكد من أنها تُسائر الأهداف الاستراتيجية الجديدة. وينبغي لتنوع أطر البرمجة القطرية أن ينعكس في المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، دون الحاجة إلى إحكام إدراج البلدان أو معاملتها معاملة موحدة.

التوصية 4: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي

ينبغي للإدارة العليا لدى منظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي أن تدعم المجال الإقليمي بصفته وسيط الأولويات بين المستوى القطري وبين وضع الأولويات والتخطيط على المستوى العالمي، وكذلك اتباع بعض تدابير الكفاءة كجزء من العمليات التي يقومون بها.

الإجراءات المقترحة:

- 1- لم يجد التقييم أي مبررات للتوصية بأولويات المجالات والموارد على المستوى الإقليمي الفرعي.
- 2- ويوصى بأن ينظر المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي ومكتب دعم اللامركزية في الخيارات من أجل تنظيم أكثر كفاءة على مستوى المؤتمر الإقليمي، وللمنظمة والبلدان الأعضاء. وفي هذا السياق، ينبغي إعطاء الأولوية لنشر الإطار الاستراتيجي الجديد فيما بين حكومات البلدان الأعضاء (بما في ذلك وزارات الزراعة والهيئات الوزارية الأخرى).

التوصية 5: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي

يوصى بأن تقوم المنظمة بإدارة البرنامج الميداني بناءً على معايير صارمة للفعالية والكفاءة.

الإجراءات المقترحة:

- 1- ينبغي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بدعم من شعبة التعاون فيما بين بلدان الجنوب وحشد الموارد ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد القيام برصد البرنامج الميداني بناءً على معايير صريحة لإدارة الحافظات وبناءً على معلومات مالية مناسبة ومُحدّثة. وينبغي للبرنامج الميداني أن تكون لديه حساباته الخاصة، وذلك دون الإضرار بالإدارة المتكاملة للحافظات. وينبغي للتكاليف أن تمول بشكل كامل من البرنامج نفسه. وطبقاً لما أوصى به العديد من عمليات المراجعة الداخلية، فإن هذا التقييم يدعم إنشاء "صندوق

احتياطي" لتوفير الاستدامة، وإطار زمني منتظم، وقدرة تجديدية ولتتّقي حالات نقص التمويل المؤقتة بالنسبة للتواجد الميداني.

2- ويوصي التقييم بأن يضع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي معايير واضحة وشفافة لتوزيع المخصصات المالية الإقليمية في إطار برامج التعاون التقني. وينبغي أن يخضع جزء كبير لعملية تخصيص تلقائية مبدئية طبقاً للمتغيرات المتعلقة بعمليات منظمة الأغذية والزراعة داخل الإقليم (أي عملية التقييم المتوخاة لنصيب الفرد من الدخل الوطني الإجمالي، ومنهجية أطلس لمقارنة الأحجام النسبية للاقتصادات، ومعدلات الفقر المدقع ومعدلات نقص التغذية).

3- ويوصى بأن يُنشئ المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي مجلساً استشارياً يتكون من ممثلين إقليميين تابعين للمنظمة لإبداء المشورة بشأن القضايا ذات الصلة بتخصيص الموارد بموجب برامج التعاون التقني الإقليمية والإقليمية الفرعية.

التوصية 6: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي

ينبغي لمنظمة الأغذية والزراعة أن تُحسن الإدارة التشغيلية والمالية للبرنامج العادي والبرنامج الميداني في الإقليم.

الإجراءات المقترحة:

1- ينبغي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بدعم من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد جمع المعلومات المالية ذات الصلة من أجل الرصد الجاري لتقديم العمليات وإدارة الحافظات. ومن الأمور ذات الأهمية الحيوية بالنسبة للتقييمات العادية للفعالية وكفاءة التكاليف للحافظات هي المعلومات بشأن المصروفات (المدفوعات) على أساس السنة ووحدة التحليل ومصدر الأموال واستخدام كل منها. وقد بذل هذا التقييم جهوداً كبيرة لجمع قاعدة البيانات الأولى للفترة 2004-2012 ولبلورة عدد قليل من المؤشرات لتقدير مدى فعالية وكفاءة إدارة الحافظات. ويمكن للمنظمة أن تستفيد من اعتماد مثل هذه الجهود بالإضافة إليها والاستمرار فيها بل ورفع مستواها في الأجلين القصير والمتوسط.

2- ينبغي لإدارة المعلومات بشأن خدمات الدعم الإداري والتشغيلي إعادة هيكلته بصورة جذرية في أسرع وقت ممكن. ويوصي هذا التقييم بأنه ينبغي لخدمات الدعم الإداري والتشغيلي الذي يتم الحصول عليه من الدعم التشغيلي الميداني أن يُسجَل بوضوح وشفافية كجزء من البرنامج الميداني، وأن يتم تخصيصه عندئذ بسرعة وبصورة منتظمة، ولا ينبغي الاحتفاظ به لأي سبب من الأسباب لدى المقر الرئيسي. ويوصى التقييم بأن يتم توزيع خدمات الدعم الإداري والتشغيلي على النحو التالي: (أ) 60 في المائة للوحدة المسؤولة عن حشد التمويل؛ (ب) 20 في المائة للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي؛ (ج) 20 في المائة للمقر

الرئيسي للمنظمة في روما. وينبغي لخدمات الدعم الإداري والتشغيلي الذي يوزع طبقاً للمعايير الواردة في هذه التوصية أن يساعد في دعم "الصندوق الاحتياطي"، الذي ورد وصفه في الإجراء المقترح 5-1.

3- ويوصى بأن يُنشئ المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وظيفة لرصد النتائج تكون مرتبطة بالأولويات الإقليمية وبأولويات أطر البرمجة القطرية. والإقليم هو المستوى الذي يتناسب إلى أبعد الحدود مع هذه الوظيفة.

4- ويوصى بأن تُبقي المنظمة على هيكل دعم النظام العالمي لإدارة الموارد لدى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وتطوير جميع الوحدات المنهجية، وذلك بهدف المساعدة في تحسين كفاءة عمليات التشغيل الإقليمية.

5- وبالنظر إلى الزيادة المتنامية لأهمية البرنامج الميداني في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وحقيقة أنه يُموّل بصورة متزايدة من المساهمات التي ترد من البلدان داخل هذا الإقليم، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (والدعم الذي يرد من شعبة التعاون فيما بين بلدان الجنوب وحشد الموارد وشعبة تعبئة الموارد) فإنه ينبغي وضع استراتيجية لتعبئة الموارد المؤسسية تشمل إلحاق موظفين مختصين بالاستراتيجية والمشاركة الوثيقة من جانب الممثلين القطريين. وينبغي تصميم نهج متكامل للدور الذي تلعبه المنظمة في التعاون بين بلدان الجنوب في هذا السياق. وينبغي لحشد الموارد أن يُدرج كقطاع استراتيجي في أطر البرمجة القطرية وفي توظيف الممثلين القطريين والموظفين الفنيين في الإقليم.

التوصية 7: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المكتب الإقليمي

ويوصى بأن تقوم الإدارة الإقليمية بتحسين تصميم وتنفيذ تقييم المشاريع الميدانية، وكذلك آليات التنفيذ لضمان تحسين إدارة المعرفة والمنتجات المعيارية التي تتولد عن المكاتب الميدانية.

الإجراءات المقترحة:

1- أما بالنسبة للمشاريع المحددة التي خضعت للتقييم، فيوصى بأن يكفل رؤساء الأفرقة المتعددة التخصصات والممثلون القطريون بوضع تصميم يضمن بصورة مؤكدة إحداث تأثير على السياسات على المستوى المحلي أو الوطني. وفيما يتعلق بالمشروع الرائد الذي يجري تطويره كجزء من الهدف الاستراتيجي 1، فيوصى بأن يقوم المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بإجراء تقييم شامل للتصميم، وللعمليات وللنتائج قبل تنفيذها على المستوى الإقليمي.

- 2- وفيما يتعلق بإنتاج وتوزيع النتائج المعيارية، فيوصى بأن يُركز المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي المادة المتاحة على شبكة الإنترنت، وأن يُبلِّغ المستخدمين المُحتمَلين بالمعلومات، وأن يُدرج عدداً لعمليات البحث والتحميل وذلك من أجل رصد الاستعمال. كما ينبغي لاستراتيجية المعلومات أن تستخدم الإعلانات والملخصات التي تستهدف الجمهور المستهدف مباشرة. وينبغي لاستراتيجية الاتصال أن تُحدد المجموعات السكانية المستهدفة وأن تنوع القنوات المستخدمة.
- 3- ومن أجل تحسين إدارة المعرفة، يوصى بأن يُدرج المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي خبرات نُظُمِيَّة في نظام الرصد والتقييم الذي تم تطويره.
- 4- وفيما يتعلق بالأنشطة على مستوى المشروعات، فينبغي للإدارة الإقليمية، والممثلين القطريين والموظفين الفنيين أن يكفلوا الظروف الملائمة للجمع بين المشاركة الفعالة من جانب النساء وبين المسؤوليات التي يتحملنها يومياً، والأدوار الاجتماعية التي يؤديها. وترتبط استدامة الإجراءات التي تتخذ من أجل النساء بعملية الجمع بين ما يَقمُنَ به من أعمال مع الأدوار التي تقوم بها الأسرة والتقسيم التشغيلي للعمل.
- 5- ويوصى بأن يقوم المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بدعم من مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية اللجان الفنية، وأن يحدد استراتيجية واضحة لتحديد عملها ودورها في المستقبل مثل هذه التحديات الحكومية الدولية.

التوصية 8: الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي

ينبغي لمنظمة الأغذية والزراعة بأن تقوم فوراً بإصدار خطة عمل للقضاء على عدم المساواة الحالية بين الجنسين، تشمل على غايات، وأهداف، وأطر زمنية وموارد. وينبغي أن تتحقق زيادة كبيرة في عدد النساء بين الممثلين القطريين، وينبغي للنساء أيضاً أن يَصِلْنَ إلى فئات المرتبات الأعلى (بشرط أن يَكُنَّ متمتعَات بالمهارات المطلوبة).