



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

مة الغذاء والزراعة
للأمم المتحدة

C

计划委员会

第一一五届会议

2014年5月26—30日，罗马

对粮农组织拉美及加勒比区域和分区域办事处的评价

内容概要

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

评价办公室主任

Masahiro Igarashi 先生

电话：(06) 570-53903

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：www.fao.org



mj892c



联合国粮食及农业组织

评价办公室

对粮农组织拉美及加勒比区域和 分区域办事处的评价

内容概要

联合国粮食及农业组织

评价办公室

本报告电子版可查询：<http://www.fao.org/evaluation>

本信息产品使用的名称和提供的材料并不意味联合国粮食及农业组织（粮农组织）对任何国家、领地、城市或地区或其当局的法律或发展地位或其边界的划分表示任何意见。提及具体的公司或厂商产品，无论是否含有专利，并不意味着这些公司或产品得到粮农组织的认可或推荐，优于未提及的其它类似公司或产品。

本信息产品中发表的看法是作者的看法，不一定反映粮农组织的看法或政策。

© 粮农组织，2014年

粮农组织鼓励对本信息产品中的材料进行使用、复制和传播。除非另有说明，可拷贝、下载和打印材料，供个人学习、研究和教学所用，或供非商业性产品或服务所用，但必须恰当地说明粮农组织为信息来源及版权所有者，且不得以任何方式暗示粮农组织认可用户的观点、产品或服务。

所有关于翻译权、改编权以及转售权和其他商业性使用权的申请，应通过：
<http://www.fao.org/contact-us/licence-request/en/> 递交或致函 copyright@fao.org。

如需进一步咨询，请联系：

评价办公室主任

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153

罗马，意大利

电子邮箱：evaluation@fao.org

内容概要

背景

ES1. 粮农组织计划委员会（计委）在 2011 年 4 月第一〇六届会议期间收到了粮农组织近东地区区域和分区域办事处的评价报告和管理层反馈意见。计委对报告质量和意义予以高度评价，并建议将此评价模式向其他区域推广。

ES2. 2012-2014 年度的评价工作计划考虑了计委建议。其中，欧洲区域评价工作于 2012 年 12 月结束，并向计委第一一三届会议（2013 年 3 月）提交报告；非洲区域报告已向计委第一一四届会议（2013 年 11 月）提交；拉美及加勒比区域、亚太区域的评价工作于 2013 年开展。

ES3. 各方充分认识到评价对于粮农组织处于重大变化和转型时期、以及权力下放过程中的重要意义。与此同时，评价工作还将为拉美及加勒比区域权力下放所面临的困难进行更为深入细致的论证，同时为该地区相关政策的实施提供有价值的经验和建议。

ES4. 粮农组织评价办公室负责评价工作的协调和管理。评价团队由外部独立顾问率领，包含其他外部咨询人员和评价办公室工作人员。为确保报告总体质量，评价办公室负责将报告草案提交开展内部同行评审。

目标

ES5. 为粮农组织及其成员国提供以下独立客观的评估结果：

- 粮农组织在执行全组织决策向该区域下放职能及作用方面取得的进展；
- 粮农组织的权力下放政策和面向该区域成员的整体工作程序的结果。

ES6. 自 2004 年上一次评估以来，按规定需要对 2004-2012 年度本地区权力下放情况进行评估。但考虑到拉美及加勒比区域权力下放工作大多在 2010 年 1 月之后，建议主要针对近几年情况进行评估（包括 2012 年 6 月粮农组织理事会有权下放办事处架构和职能运作的决议）。在紧急行动及恢复司的机构和职能重组过程中，评价办公室经讨论决定评价范围不包括海地和哥伦比亚实地参观，为此评价报告没有对紧急行动及恢复司的权力下放工作进行深入分析。

ES7. 权力下放架构分析的主要对象包括粮农组织拉美及加勒比（智利圣地亚哥）区域办事处、加勒比（巴巴多斯布里奇顿）分区域办事处、中美洲（巴拿马城）分区域办事处、职能完善的粮农组织驻国家代表处、配备技术官员/代表的粮农组织驻

国家代表处以及具有多重授权的粮农组织驻国家代表处及国家通讯员。在本文中，所有这些单位均称为权力下放办事处。

ES8. 在粮农组织实施改革和权力下放进程中，区域会议的作用不断增强，粮农组织在区域内的治理工作也得到分析，为权力下放办事处更好地参与拉美及加勒比区域会议战略及计划优先重点做好准备，并奠定坚实的能力基础。

ES9. 评价工作启动的同期，粮农组织正在历经新的《战略框架》和《2014-2017 年中期计划》的讨论、通过和实施。由于粮农组织将重点转向了五大战略目标，制定了不同的机构设置和运行模式，十分有必要根据新机构环境要素，对权力下放的潜力、风险和机遇进行评估。

ES10. 着眼于未来，评价报告还对粮农组织与区域战略伙伴关系在提升工作成效和利用国家、地区和国际资源确保持续影响力的能力进行了分析。

方法

ES11. 评价工作采用了一系列定量和定性分析方法和工具，主要包括：

- 对强化粮农组织工作系统和流程以及粮农组织在国家层面工作程序的政策、战略、通知、公告等文件进行案头调研；
- 对评价期内该区域已实施的专题或国别评价报告以及相关项目进行案头调研；
- 参考粮农组织总监察长办公室出具的审计报告查找影响工作的反复出现的问题以及在各国产生的影响；
- 对粮农组织内外有关方面进行半结构式单独或集体访谈，利用针对具体访谈对象设定的问题清单和访谈大纲来开展标准化工作；
- 国别考察和报告（内部使用）；
- 考察对象国项目样本分析以及战略目标 1 相关的试点项目分析；
- 依据统一评价矩阵分析各国政府批准的国别规划框架；
- 分析网站下载数据和区域内公开出版物内容；
- 除实地考察外，通过调查问卷形式向成员国搜集有关意见；
- 通过调查问卷形式向粮农组织总部以及拉美及加勒比区域办事处、加勒比分区域办事处、中美洲分区域办事处以及各国工作人员搜集有关意见；
- 通过调查问卷形式向非政府组织和其他民间社会团体搜集意见。

ES12. 考虑到辅助支撑原则，评价报告对粮农组织不同层次机构（总部、拉美及加勒比区域办事处、加勒比分区域办事处、中美洲分区域办事处及粮农组织驻国家

代表处)在满足成员国要求和首要关注方面的能力进行比较优势分析。为此,报告专门分析了职责转移下放在突破工作瓶颈、职能重叠不明、决策程序繁复等方面达到的效果,以此解决授权问题。报告还评估了 25 个国别规划框架优先支持项目审定的权力下放情况。

ES13. 通过调查权力下放办事处的人力资源状况(规模、机构设置、技能水平),对其处理好新战略和机构框架下的需求、首要关注和未来挑战的能力进行综合评估。

ES14. 在实地考察中通过抽样调查方式,了解国家举措(重点项目)实施情况和粮农组织工作成效。选择重点项目的标准:国别相关性、干预行业(优先考虑粮食安全和家庭农业生产)、项目平衡(技术合作项目、粮农组织与国家、区域政府合作项目等)、新近完成项目和待评价项目等。根据分区域和区域办事处要求,针对安提瓜和巴布达、厄瓜多尔、尼加拉瓜三个国家,评价了题为“推动消除饥饿、粮食不安全和营养不良”的战略目标 1 相关试点项目。

ES15. 参照其他多边、双边和民间社团组织普遍使用的方法,通过设置合理的指标和轨迹,评价报告还重点分析了 2004-2012 年度区域内 36 个权力下放办事处(包括 33 个国家代表处、2 个次区域办事处和 1 个区域办事处)的成本效益。但是,所选取的指标存在一定缺陷和不足,例如相关国家信息缺失等,但具有供高级管理层决策参考的价值。

主要结果和结论

ES16. 如前所述,评价需要了解两个方面的问题:一是粮农组织在执行全组织决策向拉美及加勒比区域下放职能方面取得的进展;二是所取得进展(或缺乏进展)对粮农组织在该区域内的工作成效和效率产生怎样的影响。

ES17. 分析工作针对 2008-2012 年度,其中 2010 年是拐点(评价工作建立了数据库,其中收录了 2004-2012 年总量超过 5000 条信息)。

ES18. 在拉美及加勒比地区,粮农组织通过以下方式实现权力下放: a) 监督工作从驻国家代表处逐步转移至在智利的拉美及加勒比区域办事处,对区域和分区域办事处的监督工作转移到区域代表; b) 2007 年在巴拿马正式成立中美洲分区域办事处,实际于 2010 年扩大业务; c) 在圣地亚哥(2012 年撤销)、巴巴多斯和巴拿马成立多学科小组; d) 在国别规划框架下成立国家层面战略规划进程; e) 向权力下放办事处赋予更多权力,包括技术合作项目管理、实地项目、协议书、采购和人力资源管理等; f) 自 2010 年开始赋予拉美及加勒比区域会议治理职能,确定该区域的优先重点工作。

ES19. 各进程的进展速度和实施效果不相一致，但总体而言，粮农组织在落实全组织决策向该区域下放职能和作用方面取得了一定进展。

ES20. 评价小组认为国家、分区域和区域办事处已获得确定工作重点和调配资源的权力，同时三类权力下放办公室已明确了有关职责。当然，这些部门还存在一定的职能交叉，有待进一步沟通协调，这在某种程度上阻碍了权力下放各级机构完全明晰各自的行为方式和目标。

ES21. 在技术支持授权方面，大多数技术官员都来自总部。总部同时也是占预算拨款重要比例的业务单位。

ES22. 授权并不涉及增资。就百分比而言，自 2010 年以来，该区域正常计划资源维持不变。权力下放在确定优先重点和调配资源方面还不尽完善。

ES23. 关于粮农组织权力下放成本效益评估，可供分析的指标和数据还不够充分。由于财务信息的缺失，决策高管层还没有正常使用相关数据。正如报告中指出，2004-2012 年度数据库的建立，便于我们对现有的 36 个部门（22 个驻国家代表处、1 个区域办事处和 2 个分区域办事处）正常计划、实地计划年度开支（账目报销）进行数据分析。同时，数据库还提供了同一时期财务报账需要的有关信息（专业技术人员、一般服务人员等开支）。通过上述信息分析，能够获得衡量粮农组织在区域内工作绩效的两类效用指标和三类成本收益指标。

ES24. 在运用指标进行数据分析的基础上，工作组发现 2008-2012 年间区域各办事处的工作成效和粮农组织在区域内的影响力都分别明显提升。正常计划利用的预算外资金（实地计划）大幅提高。权力下放部门的开支（付款）增长，反映出粮农组织在区域内的影响力不断得以强化。用于各权力下放部门的资源筹集力度加大，同样也是可用资源得到有效利用的指标。区域内一些非传统捐赠国开始承诺捐款，表明粮农组织能够为本地区发展问题提供有效解决途径。这些都主要得益于实地计划日益活跃。项目资金主要来自双边捐助的非常规资金（很大比例来自本区域国家）。项目多样性以及在中美洲的工作活动在发展过程中发挥了重要作用。粮农组织的工作更加贴合区域各国及其政府的现实情况和优先重点，受到成员国的欢迎和好评。

ES25. 效率分析显示，与 2004-2012 年较长时期相比，2008-2012 年效率基本不变，未取得显著进展。在开展研究的许多部门，都存在管理成本负担过重的问题，而且这些管理成本与作为粮农组织核心行动的专业及技术援助规模以及知识生成没有联系。这是采取补救措施能够最快见效的领域。

ES26. 评价发现各个权力下放机构及其工作人员存在职责不够明晰、统属关系不清等问题。若能立即加以明确，会快速见效。驻国家代表处、分区域办事处、区域办事处和总部间的统属关系不明（包括行政程序、贡献和专门技术互动等）引发工作效率低下等问题。总部应采取更为积极的措施，推动权力下放进程和下放机构日常运转（人员招聘、突发事件应对、捐助谈判和技术支持）。

ES27. 三个分区域存在人力、管理和技术资源不平衡的问题，但并不能完全代表各分区域实施国别项目不同的发展水平。在某些情况下，分区域内国家分配不平衡，因而就无法真实地反映语言、风俗、联合国系统工作协同能力之间的关联性。

ES28. 技术官员的技能构成在评价阶段（2004-2012 年）基本没有发生变化，因而不易分析各国或驻国家代表处的需求所在，同时与粮农组织 2013 年开始实施的战略目标要求基本没有关联。

ES29. 国别规划框架是权力下放的重要渠道，对夯实和提升粮农组织在区域内的影响力起到了重要作用。建议不断强化其推动国别行动和与政府对话的基础作用。国别规划框架在制定各国技术援助项目重点方面也发挥了良好的作用，特别是确保与区域重点和国别规划框架起草准则要求保持一致。粮农组织应在规划、监督和评价工作中更好地发挥国别规划框架的作用。

ES30. 技术合作计划占该区域实地计划开支的比重不到 10%。评价发现权力下放政策并没有依据国别规划框架权力下放的要求，真正将决策权和责任下放至国家计划层面。大部分决策过程从 2010 年开始下放至拉美及加勒比区域办事处，但总部仍保留了部分权力。审批程序混乱、冗长并在驻国家代表处引发了不安情绪。最突出的问题是，区域管理层在分配技术合作计划资源方面缺乏权责明晰、过程透明、程序优化的工作机制。评价报告分析了资源分配与社会经济变量之间的关联性，很遗憾没有发现资金分配与粮农组织主要关注指标（本区域粮食不安全及农村贫困率等社会经济指标）的直接的相关性。

ES31. 综合性组合管理标准、原则和指标的运用，能够有效提高粮农组织在本区域活动的效果和成本效益。考虑到实地计划的重要性，应建立成本监督制度，确保干预活动的自我融资能力。综合性组合管理能够发挥正常计划和实地计划之间的协同作用。

ES32. 有必要对在行政及业务支持项下所获资金的管理现行做法进行深入调查。尽管是在实地计划项下获得的资金，但奇怪的是竟然作为正常计划的一部分予以管理和核算。粮农组织各单位资金划拨标准混乱，不够透明，不利于资金筹集。行政及业务支持资金可以储备基金的形式促进实地计划的可持续发展。

ES33. 评价小组分析了 13 个考察对象国的 10 个项目。其中，实地计划活动较好地体现了粮农组织总理事会 2004-2012 年确定的 11 项重点工作，包括粮食安全项目和发展农户经营保障粮食供应的项目。五大全新战略目标和国别规划框架势必会提升粮农组织在区域内的影响力。

ES34. 所分析项目与各国相关并与国家实体及地方合作伙伴保持良好互动。多数驻国家代表处均围绕驻在国农业部开展工作。项目设计简单，主要目标是解决好工作中面临的问题。大多数项目旨在通过众所周知的战略提高粮食供应，鲜有干预活动旨在推动弱势人群获得粮食（不断增长的粮食需求）。考虑到有些项目覆盖面较窄，在国家和区域层面的影响力可能较为有限。评价还对若干项目的可持续性提出质疑。

ES35. 粮农组织规范性产品的生成和传播发生在总部和区域办事处以及部分驻国家代表处之间，缺少机制或工具来监测粮农组织产品和服务数量、质量以及在本区域的利用水平。区域办事处设计了广泛利用的基于结果的监测评价系统，能够根据项目逻辑框架和预算分配进行信息分类。但其使用仅限于部分办事处，缺乏重要组成部分，难以利用在本区域取得的成功经验。

ES36. 2008 年以来，技术官员数量有所增加，并随着的中美洲分区域办事处的建成进行重新安置。多学科小组主要侧重粮食生产（包括林产品和渔产品）。在实践中，技术官员不参与多学科小组。

ES37. 评价小组对部分项目的性别平衡进行考察，发现项目执行对象以及项目工作团队中女性比重较高。但是，项目还没有从机构和方案设计角度为妇女发挥更大作用创造充分的条件。

ES38. 评价小组发现粮农组织女职工在数量和职位上存在明显失衡的问题。粮农组织机构特点也体现了农业行业的性别差异问题。

ES39. 联合国系统欢迎粮农组织参与联合规划文书、机制和机构等工作，但对国别规划框架不甚了解。目前，本区域联合国系统驻地协调员没有来自粮农组织的成员。建议粮农组织更加积极地向联合国系统推荐合适人选。这将有利于提升联合国系统在国家层面的影响力，以及对区域内粮农组织工作产生系统性影响。

建议

ES40. 如前所述，评价的重点是建立有限数量的、统一的、有可比性的成本效益指标。这些指标也为其他国际组织使用，但在针对国家特性或包括评价报告所述方法学等方面存在一定缺陷。粮农组织高管层的决策过程应提出可供选择的建议，并通过特定条件下的分析加以补充完善。所提建议均附带建议采取的措施，当然也可由其他组合措施来取代。

建议 1：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

粮农组织总部和拉美及加勒比区域高管层应强化粮农组织在区域的影响力。为此，应采取符合实际财政资金状况、符合粮农组织为区域内成员国提供有效高效服务要求的新型工作模式。

措施建议：

- 根据本报告中国家代表处和区域、分区域办事处成本效益指标情况，我们建议：
1. 将古巴、多米尼加共和国从加勒比分区域划分到中美洲分区域。加勒比分区域成效和效率相对较低。因涉及不同语种工作而加重加勒比分区域负担不太适宜。中美洲的有关数据显示了设立巴拿马分区域办事处的必要性。这一区域划分调整有利于提高区域内工作成效，为此高管层有意立即采取相关措施。高管层同时还可以评价海地的状况和统属关系。
 2. 中美洲职能范围扩大、基本所有分区域办事处绩效均有提升、项目数量增加，为重新平衡圣地亚哥、智利和巴拿马的技术官员数量奠定基础。通过把技术官员从圣地亚哥调往巴拿马，粮农组织能够在成效和效率上显著获益。同样，技术官员从罗马总部调配到巴拿马也利于相关措施的加强。
 3. 应停止代表处由指定技术官员管理的做法。这种模式既无成效也无效率增益可言。成员国政府也不欢迎这种做法。
 4. 对于 2008-2012 年期间情况同样欠佳的机构以及那些评价结果较差的单位，区域办事处应考虑建立多重认证体系，以管理两个或以上国家。这一建议适用三类国家组别：加勒比国家；哥斯达黎加；以及南美洲的阿根廷、智利和乌拉圭。
 5. 区域和分区域技术官员应具备有效高效推动实现五大战略目标的技术能力。短期内，优先考虑中美洲分区域办事处职能强化的目标。技术官员职位设置也应遵循 2004-2012 年工作重点。评价报告对技术官员的支撑作用以及所提供的服务的速度、相关性和可获得性提出了总体有待提高的意见。粮农组织总部和区域高管层需要对技术服务和团队的专业构成及地区布局进行重组。
 6. 建议区域办事处与紧急行动及恢复司强化灾害风险管理官员在中美洲和加勒比地区的影响力。
 7. 建议权力下放活动支持办公室与粮农组织法律及道德办公室联合审查国家层面的东道国协议安排，制定更新计划，或必要时在合理时间范围内签署新的协议。

建议 2：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

评价小组建议粮农组织高管层立即实施详尽进程，向区域工作人员明确权力下放范围，包括区域、分区域和国家三级以及总部层面的作用和职责。

措施建议：

1. 强化和明晰区域、分区域和国家三级权力下放办事处的职责以及相互之间的辅助标准。进程应包括明确技术官员的作用，强调他们在支持落实粮农组织各国计划方面以及提供国家层面咨询工作方面的主要职责。
2. 同时有建议提出简化技术合作计划审批程序，取消多余步骤。
3. 加强有关粮农组织驻国家代表处合同安排的交流与培训。

建议 3：粮农组织总部、区域办事处和国家层面高级管理层

粮农组织总部和区域办事处高管层应更加充分利用国别规划框架作为工作安排和各国优先项目制定的主要平台。

措施建议：

1. 建议权力下放活动支持办公室和区域办事处建立国别规划框架在线数据库，从而：a) 使技术官员提供技术服务更为便捷、更为透明；b) 强化信息服务，不断完善国别规划框架内容；c) 确保利用国别规划框架起草准则，包括最大篇幅以及纳入监测目标和指标和年度工作计划。
2. 驻国家代表的工作重点：1) 确定预期结果的指标、目标和基准水平；2) 设立向国家政府提交进度报告的机制；3) 形成合力和互补的综合管理模式；4) 评估需求以便采取必要行动筹集资源。
3. 驻国家代表处应制定短期计划，向驻在国的联合国系统国家工作队、其他捐助方及多边机构以及东道国政府更广泛业界宣传国别规划框架。
4. 评价报告还建议，区域办事处和驻国家代表应确保今后的国别规划框架起草进程所涉及部门不仅包括农业部还要包括其他政府部门，以及非政府机构（遵照粮农组织关于私营部门及民间社会的新战略）。
5. 建议权力下放活动支持办公室和区域办事处通过正式授权（经过签署和有效期认证），将国别规划框架作为粮农组织在相关国家制定工作计划重点的机制性

平台。框架应得到粮农组织各级部门和单位的尊重，包括多学科小组、区域办事处和分区域办事处。

6. 建议区域和分区域主管人员，作为多学科小组的协调员，应负责确保区域和分区域项目遵照并支持国别规划框架商定的工作流程，并确保符合最新战略目标的要求。区域和分区域项目应体现不同国别规划框架的特点，没必要一刀切。

建议 4：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

粮农组织总部和区域办事处高管层应将区域层面作为国家层面与全球优先重点确定和工作规划的中间桥梁，同时在部分工作环节采取若干增效磋商。

建议措施：

1. 评价报告没有在分区域层面提出优先重点领域和资源的建议。
2. 建议区域办事处和权力下放活动支持办公室面向粮农组织和成员国采取行动提高区域会议效率。为此，重点是向成员国政府（包括农业部及其他部门）推介最新战略框架。

建议 5：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

建议粮农组织应采用严格的效果和效率标准对实地计划进行管理。

措施建议：

1. 在南南合作及资源筹集司和战略、规划及资源管理办公室的支持下，区域办事处应根据综合管理标准和与时俱进财务信息对实地计划进行监测。实地计划需设立单独账户且不妨碍综合管理工作。其费用应完全由实地计划自身出资。本评价报告赞同许多内部审计意见，支持设立“储备基金”以解决资金短缺问题，保持项目的可持续性、可预见性和发展潜力。
2. 评价报告建议区域办事处应针对技术合作计划制定明确透明的区域资金分配标准。根据与粮农组织在本区域活动相关的变量，相当比例的资金应可以自动预划拨（评价报告考虑到人均国民总收入、图标集法、赤贫率和营养不足率）。
3. 建议区域办事处成立由粮农组织区域代表组成的咨询委员会，对区域和分区域技术合作计划资源分配问题提出建议。

建议 6：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

粮农组织应注重提高区域内正常计划和实地计划运行和财务管理水。

措施建议：

1. 在战略、规划及资源管理办公室支持下，区域办事处应为持续监测业务运行及综合管理进展收集相关财务信息。有关年度开支（付款）信息、分析单位、资金来源和利用等信息，对于开展工作实效和成本效益的定期评价非常关键。评价工作付出相当大的努力来整理2004-2012年数据库，制定了若干指标来评估综合管理的实效和效率。从中短期来看，粮农组织通过对上述工作予以采纳、补偿、继续和加强，就能够从中受益。
2. 应尽快对行政及业务支持相关信息的管理工作进行大幅调整。评价报告建议，从实地业务支持领域获得的行政及业务支持费用应明确透明计入实地计划部分，随后快速定期予以分配，在任何情况下都不得留在总部。评价建议，所收取的行政及业务支持费用应按如下分配：a) 60% 归负责筹措资金的部门；b) 20% 归区域办事处；c) 20% 归罗马总部。根据本建议标准分配的行政及业务支持资金应有助于措施建议5.1提出的“储备基金”的筹建。
3. 建议区域办事处应根据区域优先重点及国别规划框架优先重点，设立结果监测职能。该职能设置的最佳层面是在区域。
4. 建议粮农组织应在区域办事处保留“全球资源管理体系”的支持架构并开发所有模块，从而提升区域业务运行的效率。
5. 鉴于本区域实地计划日益增长的重要性，以及区域各国捐款数量的不断增加，区域办事处应在南南合作及资源筹集司的支持下，制定机构资源筹集战略，包括为该战略指派专门人员以及驻国家代表的密切参与。应在此背景下制定粮农组织在南南合作中所发挥作用的综合措施。应把资源筹集作为战略内容纳入国别规划框架以及区域驻国家代表和技术官员的招聘工作中。

建议 7：粮农组织区域办事处高级管理层

建议区域管理层改进实地项目的设计和实施，同时落实机制确保提高对各权力下放办事处所产出知识和规范性产品的管理。

措施建议：

1. 就接受评价的具体项目而言，建议多学科小组负责人和驻国家代表确保其设计应对地方或国家层面的政策产生影响力。具体到作为战略目标 1 部分内容的试点项目，建议应由区域办事处在实施前对其设计、程序和效果进行充分评估。

2. 关于规范性产品的生产和传播，建议区域办事处在一个网站上汇集所有可获得信息，供潜在使用者搜索、下载并设有计数器监测使用情况。同时为目标受众直接提供摘要信息。交流战略应明确目标群体，并实现渠道多样化。
3. 为改善知识管理水平，建议区域办事处在已开发的监督及评价体系中纳入系统化经验。
4. 有关项目活动，区域管理层、驻国家代表和技术官员应确保所需条件，促进妇女积极参与其中，承担相适应的责任和社会角色。妇女工作的可持续性取决于如何平衡妇女在家庭和职场中扮演的角色。
5. 建议区域办事处在法律办公室的支持下，对各技术委员会的潜力进行审查，明确未来工作战略及在政府间论坛中应发挥的作用。

建议 8：粮农组织总部和区域办事处高级管理层

粮农组织应尽快制定行动计划，消除现存的性别不平等现象，包括目标、时间安排和资源等要素。应大幅提高驻国家代表中女性人员数量，同时妇女也应享有更高的薪金水平（在具备必需技能的条件下）。