

Febrero de 2011

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

COMITÉ DEL PROGRAMA

106.º período de sesiones
Roma, 21 - 25 de marzo de 2011
EFICACIA DE LA FAO A NIVEL NACIONAL: SÍNTESIS DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS EN GRANDES PAÍSES EN RÁPIDO DESARROLLO (LA INDIA Y BRASIL)
RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. La presente respuesta de la Administración se ha preparado por medio de un proceso consultivo bajo la orientación del Director General Adjunto (Operaciones) realizado por la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas y en el que participaron los departamentos y oficinas de la Sede y las oficinas descentralizadas pertinentes (las Representaciones de la FAO en Brasil y la India, la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD), la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión (OEK), la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Exteriores (OCE), la Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento basado en los Resultados (TCDM), el Servicio de Asuntos Jurídicos Generales (LEGA) y el Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS).
2. La Administración de la FAO acoge favorablemente esta síntesis de las evaluaciones de la cooperación de la Organización con Brasil y la India. Esta evaluación se basa en las experiencias adquiridas en cada país a fin de mejorar la pertinencia, la sostenibilidad y la eficacia de la cooperación de los respectivos países con la FAO en el futuro, las cuestiones que es preciso afrontar y la forma en que cada país podría beneficiarse de las experiencias del otro. La presente evaluación aporta un intento fiable de determinar los ámbitos objeto de preocupación común y proporciona recomendaciones para abordarlos.
3. La Administración aprecia el proceso y metodología de evaluación, así como el enfoque prospectivo adoptado. El informe de la evaluación es el resultado de un amplio proceso de consultas que comprendió un extenso diálogo con una vasta gama de partes interesadas, así como visitas sobre el terreno por toda la India y Brasil. Este proceso contribuyó a lograr un consenso sobre varias cuestiones fundamentales y a determinar las enseñanzas que se pueden extraer.
4. En particular, la Administración está de acuerdo con el carácter integrado del proceso de evaluación por países y la estimación de la ventaja comparativa de la FAO en cada país, que constituyó un foco de interés principal de este análisis. Aunque las dos evaluaciones abarcaban períodos diferentes, el

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

minucioso análisis aportado es fundamental para entender los aspectos más recientes del rendimiento de la FAO en estos dos países.

5. La Administración acepta plenamente las cinco recomendaciones, pero desea destacar que en algunos casos pueden ya anunciarse avances, tal y como se detalla en la matriz adjunta. La Administración reconoce la necesidad de incluir las enseñanzas obtenidas a nivel de los países en las directrices para el marco de programación por países, elaborar modelos normalizados para los proyectos con cargo a fondos fiduciarios unilaterales (con instituciones financieras internacionales) y los acuerdos de ejecución nacional, así como aumentar la colaboración con asociados internos y externos y reforzar el intercambio de conocimientos. Todos ellos son aspectos considerados importantes en esta síntesis de evaluación. Por ejemplo, los departamentos de la Sede están elaborando con las Representaciones de la FAO estrategias de comunicación basadas en los países para dar a conocer mejor la FAO en actos específicos como el Día Mundial de la Alimentación y la campaña “1 Billion Hungry” (1000 millones de hambrientos). Además, varias unidades dentro de la FAO están colaborando en la normalización de acuerdos con determinadas instituciones financieras internacionales (IFI). La Administración señala que los requisitos de la Recomendación 1.4 exigen financiación extrapresupuestaria tanto en la Sede como en oficinas descentralizadas.
6. De igual modo, se informa de progresos realizados por la FAO en relación con la recomendación relativa a la elaboración de un modelo para los proyectos con cargo a FFU y los acuerdos de ejecución nacional. La Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento basado en los Resultados (TCDM) ha examinado y actualizado el material en el que se aborda todo el ciclo de proyectos y actualmente está realizando consultas antes de publicar el nuevo manual del programa de campo. Este manual abarcará las fases de identificación, formulación, valoración, aprobación, aplicación, evaluación y cierre del ciclo de proyectos junto con un modelo de documento de proyecto revisado en plena consonancia con la incorporación de la gestión basada en los resultados en la Organización y los procesos de cambio de la renovación de la FAO y la reforma de las Naciones Unidas.
7. Aunque la Administración está de acuerdo con la Recomendación 3 de que la FAO debería elaborar con cada institución financiera internacional (IFI) un protocolo para la administración, las finanzas, la auditoría y la presentación de informes de los proyectos, puede que una normalización total no siempre resulte realista y viable pues cada IFI tiene sus propias normas y condiciones que varían en función de la fuente de financiación y el tipo de asistencia que se vaya a proporcionar (ya sea asistencia en casos de emergencia o técnica). Por ejemplo, con el Banco Mundial existen 12 escenarios diferentes sobre los cuales deben negociarse acuerdos.
8. La Administración reconoce que es necesario examinar las modalidades operativas y aclarar las funciones y responsabilidades, así como las pautas de rendición de cuentas en la aplicación y adopción de decisiones relacionadas con los proyectos de FFU y los acuerdos de ejecución nacional. Como se mencionó anteriormente, la Administración confía en que el nuevo manual del programa de campo sobre el ciclo de proyectos y las nuevas modalidades operativas para la ejecución nacional que se están elaborando en 2011 aborden estas preocupaciones. En relación con el cálculo de los gastos de apoyo administrativo y operacional, cabe señalar que la FAO ha adoptado la política de la recuperación plena de los costos de conformidad con la resolución 62/208 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (principio de plena recuperación de gastos de la Revisión trienal amplia de la política, 2007). Esta resolución establece asimismo que se recuperarán todos los demás gastos que conlleve la ejecución de actividades, incluidos los servicios de apoyo técnico, que estén financiadas mediante contribuciones voluntarias.
9. La Administración está de acuerdo con la Recomendación 5 en consonancia con el marco estratégico, las medidas de descentralización en virtud del PIA y la incorporación de la gestión basada en los resultados. Todas las Representaciones de la FAO deberían participar plenamente en el diseño y formulación de los proyectos mundiales, interregionales y regionales que afecten a sus países de acreditación. El Representante de la FAO se ha convertido en el coordinador de todas las actividades que se ejecuten en el país (se está preparando una circular sobre las responsabilidades y las relaciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas).

10. La Administración reconoce que: i) los requisitos de Brasil y la India en relación con su interacción con la FAO no son ni exclusivos ni representativos de la mayoría de los Estados Miembros de la FAO; ii) la FAO debe poder satisfacer las condiciones de las diferentes exigencias derivadas del carácter plural de sus Miembros. La respuesta proporcionada anteriormente y en la matriz adjunta pretende abordar las preocupaciones planteadas en esta evaluación y, a tal efecto, esboza las medidas específicas que la Organización ha adoptado o debe adoptar para hacer frente a estas cuestiones.

Recomendaciones de la evaluación	Administración Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada y OBSERVACIONES sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o no)
1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA FAO					
REC 1: La FAO debería elaborar sistemas y mecanismos de información que: 1) faciliten el acceso a sus productos normativos o bienes públicos mundiales de forma fácil para el usuario; 2) amplíen el alcance de sus productos mediante la inclusión de redes profesionales en los diferentes sectores; 3) creen en las Representaciones de la FAO depósitos de información sobre todo lo que hace la FAO, y sus productos, en el país, independientemente de la fuente de financiación; 4) establezcan estrategias de comunicación basadas en los países para dar a conocer mejor la FAO por sus iniciativas mundiales y locales.	Aceptada	1.1 La FAO seguirá mejorando la facilidad del acceso a sus productos normativos y a sus bienes públicos ampliando la adopción de normas de la Organización para sus sistemas de información técnica y aumentando la eficacia de la utilización de una amplia variedad de vías de difusión.	OEK en consulta con las unidades pertinentes	En curso	No
		1.2 La FAO seguirá promoviendo y diversificando su liderazgo en las redes de conocimiento de las áreas temáticas de su trabajo, así como su participación en las mismas.	OEK en consulta con las unidades pertinentes	En curso	No
		1.3 Las Representaciones de la FAO aplicarán la política actual para crear y mantener un centro de recursos de información para todos los productos de las actividades en los países e incluirán copias de todos los productos en el depósito de documentos de la Organización, que está a disposición del público en Internet.	OEK en consulta con las unidades pertinentes	En curso	No
		1.4 La OCE trabaja ya satisfactoriamente con las Representaciones de la FAO en relación con el Día Mundial de la Alimentación y el proyecto "1 Billion Hungry" (1000 millones de hambrientos) a nivel nacional.	OCE en consulta con la OSD	En curso	Sí

2. MARCO DE PROGRAMACIÓN POR PAÍSES DE LA FAO					
REC 2: 1) La FAO debería asegurarse de que la Representación de la FAO en la India comparta con la Representación de la FAO en Brasil y otros países similares las experiencias y enseñanzas obtenidas sobre el proceso de elaboración del marco de programación por países (MPP). Esto podría realizarse mediante teleconferencias, intercambios de documentación e incluso tal vez a través de un viaje de estudio si existiesen recursos disponibles. 2) El Departamento de Cooperación Técnica debería prestar especial atención a las cuestiones relativas a la preparación del MPP en países grandes y emergentes, aprovechando las enseñanzas adquiridas de la India, en la elaboración de directrices de la FAO para el MPP, que se prevé publicar a mediados de 2011.	Aceptada	2.1 Las Representaciones de la FAO, en colaboración con las oficinas regionales, llevarán a cabo el intercambio de experiencias entre la India y Brasil. 2.2 Se incluirá una nota sobre las enseñanzas obtenidas de la India en las directrices para la formulación del MPP que se está preparando. El Representante de la FAO en la India es miembro del grupo de trabajo que elabora las directrices. Estas directrices debieran estar disponibles en el tercer trimestre de 2011.	TCPS / Oficinas regionales para Asia y el Pacífico (RAP) y para América Latina y el Caribe (RLC) y las Representaciones de la FAO en Brasil y la India	En curso Septiembre de 2011	No
3. COOPERACIÓN DE LA FAO CON LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES					
REC 3: La FAO debería elaborar con cada institución financiera internacional protocolos para la administración, las finanzas, las auditorías y la presentación de informes de proyectos, que se aplicarían a todas las iniciativas financiadas por esa institución y ejecutadas o aplicadas por la FAO.	Aceptada Se reconoce el valor de contar con acuerdos normalizados con las instituciones financieras internacionales (IFI) ya que las negociaciones para los acuerdos con cada país pueden ser procesos largos. Varios de estos acuerdos normalizados ya existen y la FAO está en proceso de normalizar más acuerdos con algunas IFI. Sin embargo, cada IFI tiene su propio conjunto de prioridades, así como acuerdos, normas y condiciones y aplica acuerdos distintos en función de la fuente de financiación y de la actividad (ya se considere un	3.1. Durante los dos últimos años la Organización ha participado en las negociaciones de organismos de las Naciones Unidas con el Banco Mundial en relación con el acuerdo de asistencia técnica entre organismos de las Naciones Unidas y países receptores de proyectos financiados por el Banco Mundial. Estas negociaciones siguen en las etapas preliminares. 3.2 Actualmente la FAO está elaborando un memorando de entendimiento con el Banco Asiático de Desarrollo con objeto	TCSR en colaboración con LEGA, AUD, CSAP, CSFE y OSP, según sea necesario y otras unidades pertinentes.	En curso	No

	proyecto para situaciones de emergencia o de asistencia técnica); las negociaciones pueden por tanto ser largas.	de crear una asociación que lleve a cabo actividades conjuntas dentro de la región de Asia y el Pacífico. 3.3 Además, la FAO y la UNESCO están estudiando actualmente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la posibilidad de normalizar un acuerdo de asistencia técnica entre ambas organizaciones y países que han recibido préstamos o ayudas del BID.			
4. MODELOS DE FFU Y EJECUCIÓN NACIONAL					
REC 4: La FAO debería elaborar un modelo para los proyectos con cargo a FFU y los acuerdos de ejecución nacional, que debería comprender lo siguiente: i) una descripción clara de la función y las responsabilidades reales de la FAO, así como las pautas de rendición de cuentas, en la aplicación y la toma de decisiones; ii) un cálculo transparente de los gastos de apoyo administrativo, operacional y técnico que deben recuperarse plenamente; iii) mecanismos de seguimiento y presentación de informes; iv) principios básicos y criterios para la formulación y aprobación de proyectos que aseguren que estos son pertinentes para el Marco estratégico de la FAO, contribuyen a los resultados de la Organización y que la Organización tendrá capacidad para proporcionar un valor añadido real sobre las cuestiones específicas que se plantean.	Aceptada Se respalda esta recomendación a la vez que se reconoce que la Organización posee ya un amplio conjunto de material sobre la formulación y aplicación de proyectos y que, para mediados de 2011, se sustituirán los procedimientos actuales por la nueva documentación sobre la totalidad del ciclo de proyectos. En 2007, la FAO elaboró un acuerdo normalizado revisado sobre los FFU (FPC 2007/03), un modelo de documento de proyecto normalizado (FPC 2007/02) para todos los proyectos ejecutados por la FAO en el que se esbozan las modalidades de aplicación (incluida la presentación de informes (FPC 2008/01) y el seguimiento) y las funciones y responsabilidades de cada parte (procedimiento 2008/01 del Departamento de Cooperación Técnica sobre el establecimiento de las atribuciones operacionales y del responsable del presupuesto). También comprendían cláusulas sobre la presentación de informes y la frecuencia de presentación de la información financiera. La Administración señala que, en ocasiones, los acuerdos normalizados de FFU no son aceptables para los países pertinentes o por las instituciones financieras internacionales. Cada IFI tiene su propio conjunto de normas y condiciones que varían en función de la fuente de financiación y el receptor, así como del tipo de asistencia que se proporciona (ya sea para situaciones de emergencia o técnica). Por tanto, se negocian nuevos acuerdos (como en el caso	4.1 En la actualidad, siempre que las oficinas en los países de la FAO solicitan asistencia de la Sede para resolver cuestiones pendientes sobre los acuerdos de FFU, las unidades de la FAO pertinentes colaboran con las autoridades nacionales en la negociación de un acuerdo para el país en cuestión. 4.2 y 4.3 La FAO está examinando los proyectos de ejecución nacional que se están aplicando en la India y Brasil. También está probando con carácter experimental un acuerdo de ejecución nacional para un proyecto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) (Chimborazo, Ecuador). Para finales del año, se habrá definido un primer enfoque del marco para la ejecución nacional de la FAO. Esto permitirá disponer de la definición afín de las funciones y responsabilidades, el régimen de gastos de apoyo y los mecanismos de seguimiento y presentación de informes. 4.4 Con respecto a la Recomendación 4.iv, la Organización está trabajando para sustituir los actuales procedimientos por documentación	TCDM con CSFE, LEGA, OSP, CSAP y TCSR y otras unidades pertinentes	Junio de 2011 En curso 2011 y 2012	No

	de Brasil y México) siempre que surge la necesidad. De no existir un marco para la ejecución nacional, se utiliza el acuerdo normalizado de FFU. En los casos en que este acuerdo no es aplicable, se negocian nuevos acuerdos. Con respecto a la ejecución nacional, un grupo de trabajo interdepartamental (presidido por el Departamento de Cooperación Técnica) trabaja actualmente en la elaboración de modelos de ejecución nacional que tienen en cuenta las normas y procedimientos de la FAO. Hasta el momento, como instrumento para la ejecución nacional, la FAO está aplicando con carácter experimental un método armonizado para las transferencias de efectivo (HACT).	actualizada y revisada sobre todo el ciclo de proyectos que se pondrá a disposición a mediados de 2011 y que abordará la importancia de los proyectos desde una etapa muy temprana de formulación.			
5. PARTICIPACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES DE LA FAO EN PROYECTOS REGIONALES					
REC 5: La FAO debe asegurarse de que las Representaciones de la FAO en los países pertinentes participan plenamente en el diseño, la formulación y la aplicación de los proyectos regionales, interregionales y mundiales, y que se les reembolsan los gastos de apoyo administrativo y operacional (AAO) por estos servicios, a fin de mejorar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de estas iniciativas.	Aceptada El examen y la actualización del ciclo de proyectos de la FAO está explícitamente determinado y estructurado en torno a la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos, desde la fase de identificación y formulación, a lo largo de todo el ciclo.	i) se recordará a los departamentos técnicos la necesidad de involucrar a las oficinas de la FAO en los países en los proyectos mundiales, regionales o interregionales que puedan diseñar o formular y que atañan a sus países. ii) se informa asimismo a las oficinas regionales y subregionales de que las Representaciones de la FAO pertinentes deberían participar en el diseño y la formulación de los proyectos regionales o subregionales que guarden relación con su país. iii) el Departamento de Cooperación Técnica elaborará directrices en consulta con la OSP y OSD sobre la forma en que las Representaciones de la FAO pueden recuperar los gastos de apoyo administrativo y operacional durante la aplicación de los proyectos interregionales y mundiales en el país.	OSD, OSP, TCDM con TCSR y otras unidades pertinentes	2011/2012	No