

**Memorando del Presidente de la reunión conjunta del Grupo de Trabajo I (GT I)  
y el Grupo de Trabajo III (GT III) del Comité de la Conferencia para el  
Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente (EEI)**

**Martes 26 de febrero de 2008, 9.30 – 17.30 horas**

Vic Heard, Presidente del GT I, y Ramalingam Parasuram, Presidente del GT III

1) **Estructura y proceso del programa y presupuesto** (Recomendaciones 7.7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.6 a) y 7.6 c) de la EEI) – para su examen ulterior en el GT III. Los miembros observaron que la Administración estaba de acuerdo con las propuestas de la EEI relativas a la reforma del ciclo y los procesos del programa y presupuesto, y apoyaron en general los cambios, al tiempo que formularon un gran número de preguntas para ampliar sus conocimientos y facilitar el examen ulterior de las propuestas en el GT III. Asimismo, se recordó que el GT II estaba a la espera de las opiniones de los demás grupos de trabajo para confirmar su acuerdo preliminar con las recomendaciones de la EEI relativas a los procesos de adopción de decisiones por los órganos rectores sobre la estrategia, el programa y el presupuesto de la FAO. En relación con las preguntas y observaciones:

- a) hubo un amplio grado de consenso respecto de la necesidad de cambiar la fecha de celebración de la Conferencia y, por consiguiente, de la decisión sobre el presupuesto, a mayo/junio, así como de modificar en consecuencia el calendario de los períodos de sesiones de los otros órganos rectores. Los miembros indicaron que dichos cambios deberían facilitar la incorporación efectiva de los puntos de vista de los comités técnicos y las conferencias regionales en el proceso y que dichos comités deberían proporcionar una mayor orientación sobre las prioridades;
- b) se formularon solicitudes de mayor información sobre el tipo de presentación y grado de detalle en el presupuesto de organizaciones comparables, en particular la Organización Mundial de la Salud (OMS). Algunos miembros consideraron que la Conferencia necesitaría un nivel razonable de información detallada sobre las prioridades del programa y la base de los incrementos de costos para poder adoptar una decisión en materia presupuestaria. Al mismo tiempo, también se señaló la necesidad de evitar que la documentación fuese excesivamente detallada, lo que entorpecería la adopción de decisiones sobre prioridades;
- c) era necesario integrar la visión a largo plazo del Marco Estratégico y el Plan a Plazo Medio, y este debía reflejar una hipótesis presupuestaria realista. La decisión de la Conferencia sobre el presupuesto podía basarse en gran parte en el Plan a Plazo Medio;
- d) se respaldó la integración de los recursos extrapresupuestarios, siempre que ello se hiciera en consonancia con los principios de financiación conjunta que figuran en la Declaración de París. Algunos miembros subrayaron asimismo que ello no debería encauzar recursos extrapresupuestarios hacia la labor normativa y sustraerlos del apoyo directo a nivel de país;
- e) se hizo hincapié en el seguimiento basado en los resultados, que debería figurar en el Informe sobre la Ejecución del Programa.

2) Se solicitó a la Administración que presentase información más detallada sobre las propuestas relativas al proceso revisado de planificación estratégica, establecimiento de prioridades y programación y presupuesto así como documentación en la siguiente reunión del GT III. De este modo se podrían proporcionar ejemplos útiles, entre ellos del enfoque adoptado por la OMS, y examinar las posibles repercusiones en términos de costos de los cambios estructurales propuestos para integrar la elaboración de la estrategia de la FAO, la programación y todas las formas de gestión general de fondos.

3) **Función de evaluación** (Recomendación 7.10 de la EEI) – para su ulterior examen en el GT III y GT II con respecto a la función de los órganos rectores: se coincidió en general en que la evaluación tenía que desempeñar un papel fundamental para que el funcionamiento, los resultados y la transparencia de la Organización fueran efectivos. Sus funciones de rendición de cuentas sobre resultados e impacto y de enseñanza, que van de la mano, son importantes tanto para los órganos rectores como para la Administración (siendo la rendición de cuentas el principal, aunque no el único, elemento para los órganos rectores). Se convino en que la unidad encargada de la evaluación debería ser independiente desde el punto de vista administrativo para desempeñar estas funciones, en que para ello era fundamental llevar a cabo de forma transparente todos sus procesos, y en que:

- a) los órganos rectores deberían establecer un presupuesto específico para la evaluación, tal vez como capítulo aparte en el Programa de Trabajo y Presupuesto;
- b) la selección de los evaluadores debería realizarse de forma independiente. La selección del Jefe de Evaluación es un elemento importante en este ámbito y los miembros señalaron la necesidad de un nivel adecuado de antigüedad en el puesto así como de que la selección sea transparente, en particular para la función del Consejo en este proceso (se respaldó la recomendación de la EEI sobre la limitación de la posibilidad de optar a otros cargos en la FAO y en relación con el plazo del mandato);
- c) se formularon distintas preguntas sobre el mejor mecanismo institucional para equilibrar la función independiente de evaluación al prestar servicio tanto a la Administración como a los órganos rectores (los miembros relataron sus experiencias con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)). Se coincidió en general en que la evaluación debería constituir una oficina aparte con líneas directas de comunicación tanto con los órganos rectores como con el Director General. Se consideró en general que el Comité del Programa constituía la interfaz más apropiada, como lo era en la actualidad;
- d) si bien el examen colegiado de las normas y prácticas de evaluación era importante, se requería más información para decidir acerca de la utilidad de disponer de un comité de expertos aparte para asesorar a los órganos rectores.

4) **Estructura descentralizada de la FAO** – para su ulterior examen en el GT III: los miembros subrayaron la importancia de las oficinas descentralizadas de la FAO así como de que las disposiciones relativas a la descentralización se ajusten a las necesidades específicas de los distintos países y regiones. Numerosos miembros prestaron apoyo general a las recomendaciones de la EEI. Aunque otros tenían algunas reservas también respaldaron muchas de las propuestas de la EEI, incluida la necesidad de una mayor descentralización de la autoridad y de que las oficinas descentralizadas estén mucho más plenamente integradas en los procesos de adopción

de decisiones de la FAO. El déficit presupuestario estructural en las representaciones en los países era una cuestión importante. Numerosos miembros se pronunciaron a favor de suspender cualesquiera nuevas transferencias de recursos de la Sede a las oficinas descentralizadas, a la espera de aclaraciones y de un presupuesto adecuado. A este respecto, la Administración destacó que no se había realizado ninguna operación de descentralización sin el consentimiento expreso de los órganos rectores.

5) Se trataron, entre otros, los siguientes puntos:

- a) respecto de las ventajas de la fusión de oficinas mediante acreditación múltiple, la representación conjunta con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), así como la integración de la representación de la FAO en la oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas, se respaldó en general una mayor colaboración, pero los Representantes de la región de América Latina y el Caribe no se mostraron partidarios en general de una fusión completa de las oficinas con el IICA. Algunos miembros, en particular de la región de África, manifestaron su preocupación por el impacto negativo sobre la ejecución del programa de un posible cierre o reducción de importancia de las oficinas descentralizadas, al tiempo que muchos otros destacaron que la estructura de oficinas descentralizadas debía ser rentable y respaldaron los criterios propuestos por la EEI para la adopción de decisiones sobre disposiciones relativas a la cobertura a nivel de país;
- b) en relación con las oficinas subregionales, se señaló que estaban destinadas a funcionar como centros técnicos de pericia profesional más que como un nivel de administración. Los miembros de América Latina y el Caribe no respaldaron el cierre de las oficinas en los países y su sustitución por oficinas subregionales adicionales. En Asia los miembros se mostraron partidarios, con carácter preliminar, de reforzar el funcionamiento de la oficina regional existente en vez de crear oficinas subregionales suplementarias en la región;
- c) Los Representantes de la FAO eran el punto vital de interacción entre los países y la Organización. Los criterios de selección y contratación deberían ser claros y el proceso plenamente transparente. Era esencial que un Representante de la FAO tenga un buen conocimiento de la Organización y de la temática del país en el que preste servicio. Debe haber un sistema de evaluación basado en resultados para los Representantes de la FAO y puntos de referencia para la evaluación general de la eficacia de las oficinas descentralizadas;
- d) Por lo que hace a la función de los Representantes Regionales, se indicó que, además de la función de coordinación que desempeñan actualmente, deberían tener competencias que les permitan planificar y llevar a la práctica temas y prioridades específicas de la región. Observando que el GT II estaba deliberando sobre la función de las conferencias regionales, se convino asimismo en que las oficinas regionales deberían poder abordar cuestiones consideradas prioritarias por las conferencias regionales.

6) Los miembros solicitaron información a la Administración con vistas a su examen en la reunión del GT III del 19 de marzo, sobre el estado actual (en comparación con los planes) de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación de la descentralización, las reformas del Director General y con respecto a las conclusiones y recomendaciones de la EEI. Los miembros solicitaron asimismo que se les presentase la opinión del Director General sobre el futuro de la descentralización, incluidas facultades que convenga delegar a favor de los Representantes Regionales y de la FAO, y señalaron que le incumbía adoptar una gran parte de las decisiones a este respecto.

**Anexo 1 Estructura del Programa y Presupuesto de la FAO – Presentación  
de la Administración**

## Estructura y proceso del Programa y Presupuesto de la FAO

Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación  
26 de febrero de 2008

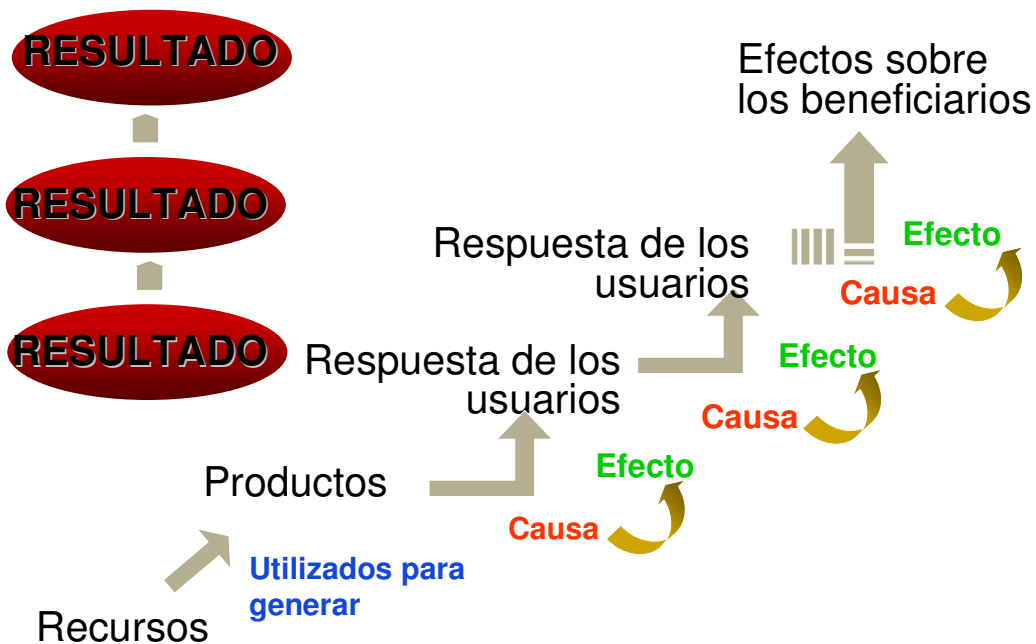
### Esquema

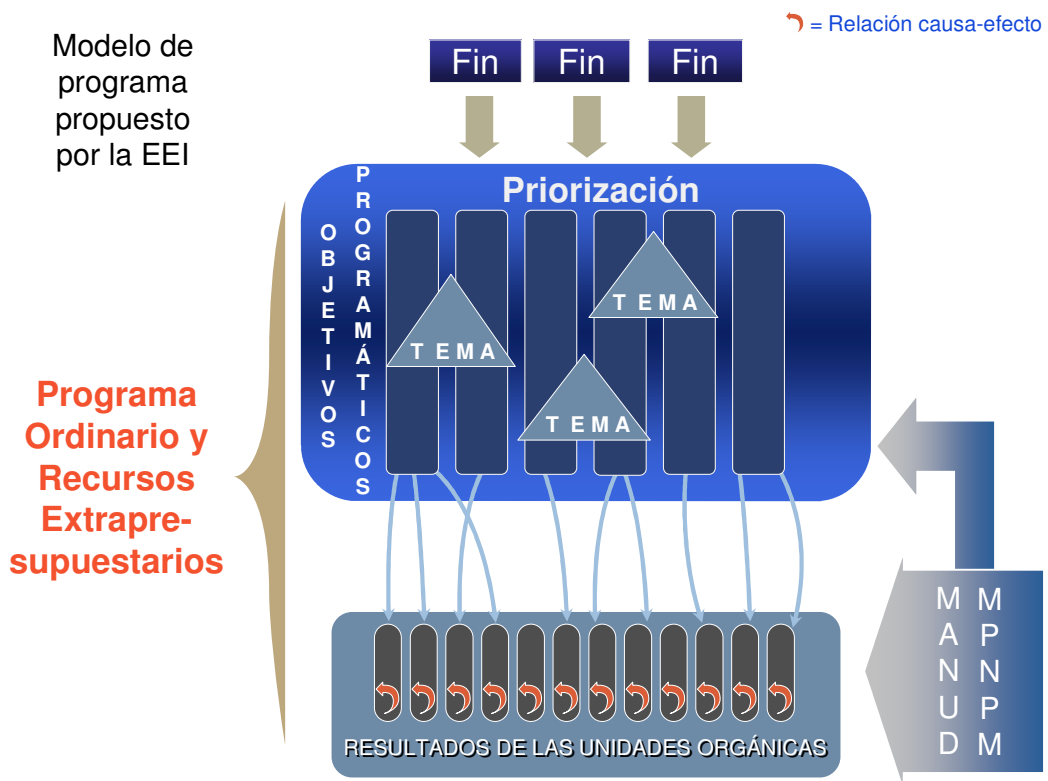
- Opinión de la Administración
- Modelo actual del programa de la FAO
- Ciclo actual de planificación bienal de la FAO
- Implicaciones de las recomendaciones de la EEI sobre el ciclo de planificación
- Resumen

## Opinión de la Administración

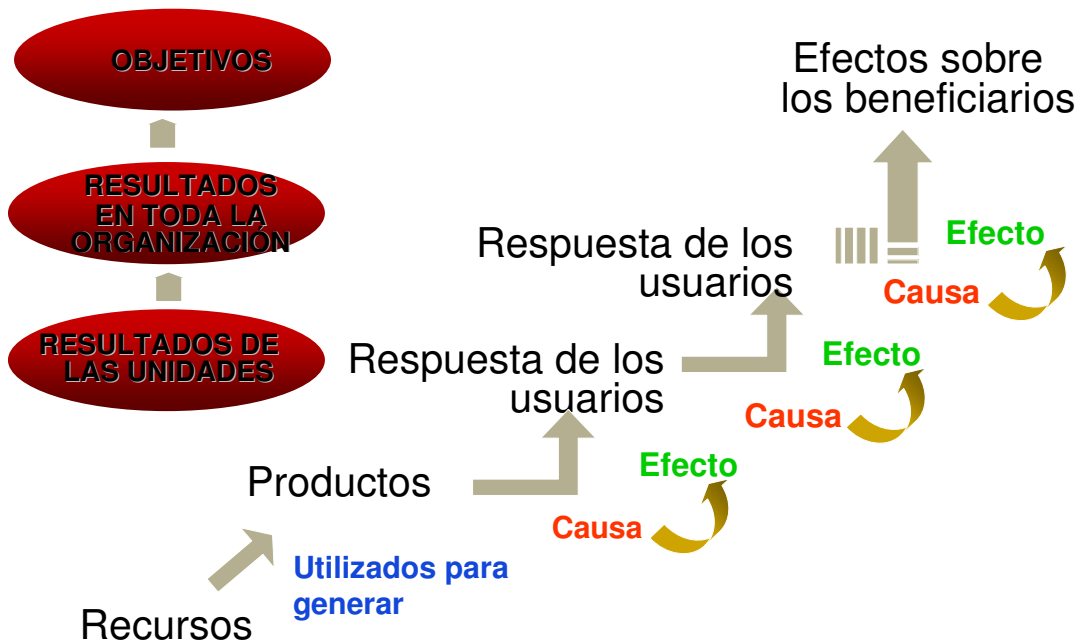
- De acuerdo con las principales cuestiones
- Recomendaciones: responsabilidad compartida entre los Miembros (gobernanza) y la Secretaría
- De acuerdo en general con las recomendaciones 7.1, 7.2, 7.3 y 7.6
- Función de los Miembros y la Secretaría
  - Los Miembros proporcionan la visión, las prioridades, los recursos
  - La Secretaría especifica los resultados, los indicadores de eficacia, las necesidades de recursos

### Análisis de causa y efecto Elaboración del programa según el marco lógico

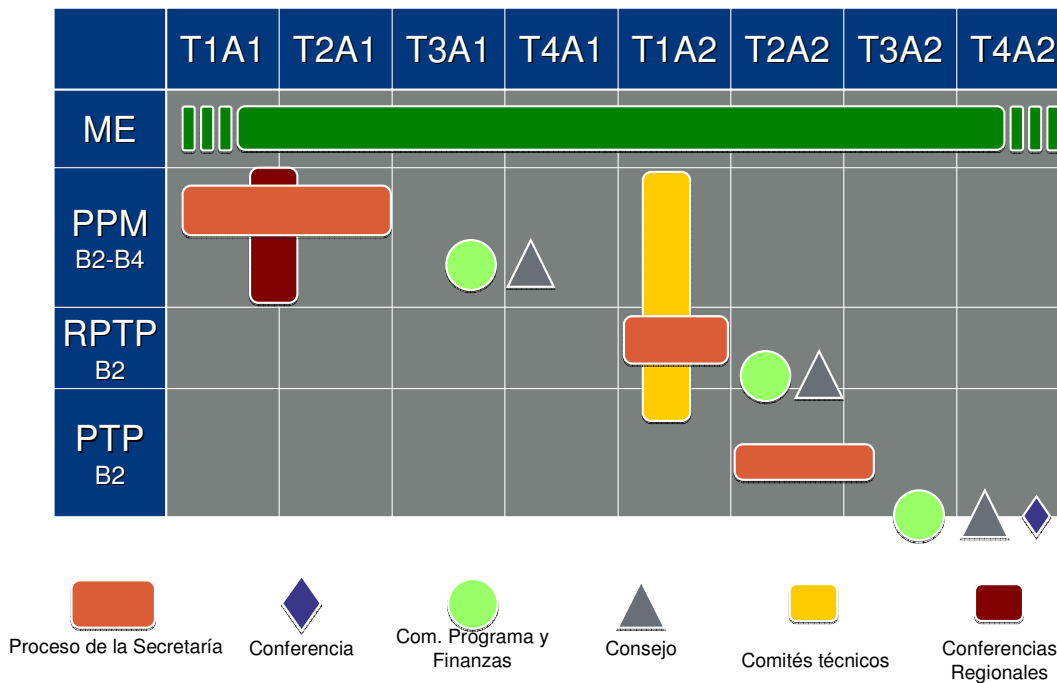




## Análisis de causa y efecto Elaboración del programa según el marco lógico

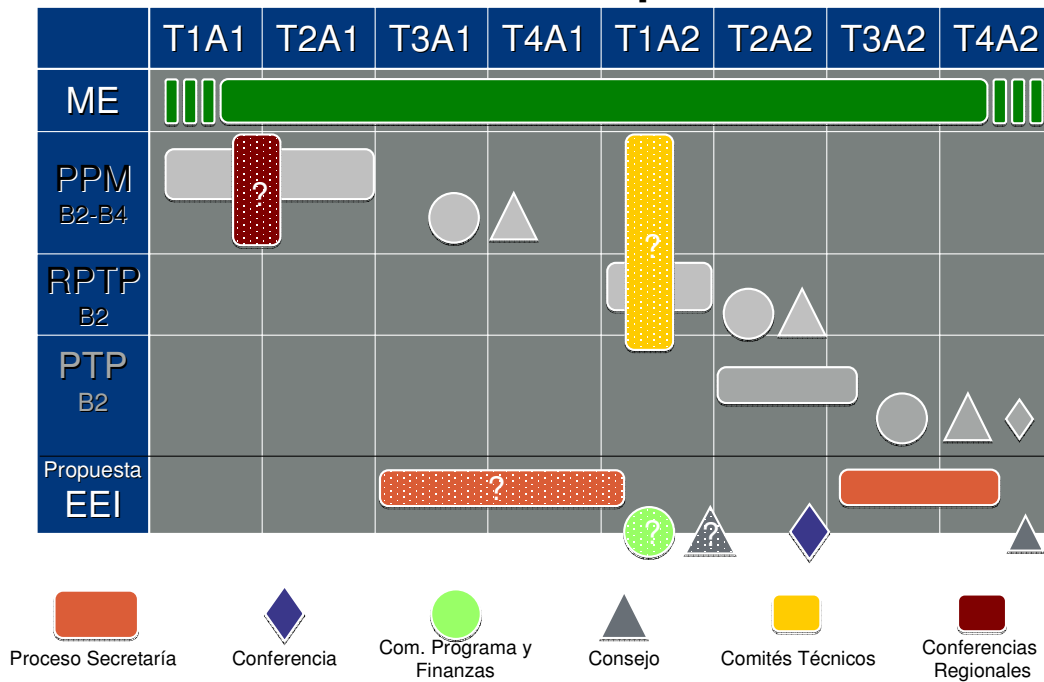


## Ciclo bienal de planificación y gobernanza de la FAO





## Repercusiones de las recomendaciones de la EEI en el ciclo de planificación



## Cuestiones y retos

- **Cuestiones/retos:**
- Mantener una gerarquía clara de resultados en el modelo del programa
  - Relación entre temas prioritarios y objetivos del Programa
  - Relación clara entre medios y fines
- Racionalización de los procesos de planificación
  - Vinculación con los progresos en las reformas en materia de gobernanza
  - Elaboración del Programa de Trabajo – Calendario (nótese más arriba la observación sobre organizaciones comparables)
- Instauración de una cultura de resultados
  - Es esencial el compromiso de la Administración superior y la inversión a nivel institucional