



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

118.º período de sesiones

Roma, 2-6 de noviembre de 2015

**Informe de seguimiento de la evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para África
(véase el documento PC 114/2)**

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

Sr. Daniel Gustafson
Director General Adjunto (Operaciones)
Tel.: +39 06570 56320

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.



mo712

1. Los temas planteados en la evaluación de la Oficina Regional y las oficinas subregionales de la FAO para África¹, realizada en 2012-13, continúan revistiendo gran prioridad para la Administración. Varias cuestiones de la matriz que se presenta más abajo han quedado superadas por otros avances. Se trata, entre otras, de la experiencia observada con la aplicación del Marco estratégico revisado de la FAO y el Plan a plazo medio (PPM) para 2014-17 durante 2014-15, y también de las medidas orientadas a fortalecer la planificación del trabajo, la supervisión y la realización del programa que se están aplicando para 2016-17². Estas medidas tienen por objeto velar por una mayor integración de la labor de la FAO entre la Sede, la Oficina Regional y las oficinas en los países. Los nuevos acuerdos también prevén la disponibilidad en las iniciativas regionales de una financiación catalizadora adicional para que algunas oficinas en los países puedan desempeñar su labor. En el Examen independiente de la red de oficinas descentralizadas de la FAO³, que se basa en esta evaluación y en las otras cuatro evaluaciones regionales, se examinan otros aspectos con más detalle. Se está trabajando para mejorar el conjunto de capacidades de las oficinas regionales y subregionales y se deben dedicar más esfuerzos a afianzar la capacidad operativa y administrativa de la Oficina Regional.

¹ PC 114/12; PC 114/12 Sup.1.

² CL 153/3 párrs. 17-52.

³ CL 153/14.

Matriz de registros de medidas adoptadas por la Administración⁴

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
Recomendación 1.1: dirigida a los Representantes de la FAO con el apoyo del Departamento de Cooperación Técnica y la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas: De manera prioritaria, las distintas oficinas en los países llevarán a cabo un examen interno a fin de determinar cuál de las dos estrategias anteriormente descritas es la más adecuada para el contexto específico de la oficina en cuestión, y elaborarán, basándose en dicho examen, un plan inmediato de acción para potenciar la repercusión de la FAO.	Aceptada	Sustituida. La Recomendación 1.1, cuya aceptación por parte de la Administración indica que los Representantes de la FAO completarían i) los marcos de programación por países; ii) los planes de movilización de recursos de los países; iii) los planes de trabajo de las oficinas en los países. Aunque todos los países disponen de marcos de programación por países, no todos ellos cuentan con planes de movilización de recursos independientes de dichos marcos y, aunque la cuestión de los planes de trabajo de las oficinas en los países se debatió en la Sede en el contexto del antiguo Marco estratégico hace dos o tres años, el Marco estratégico revisado ha incluido una planificación considerable. En particular, el marco común de resultados, los indicadores, la presentación de informes y la supervisión se aplican en la misma medida a las oficinas en los países, incluso cuando están vinculados de forma explícita a objetivos en el nivel nacional. Este nuevo proceso se ajusta al espíritu de lo propuesto en la Recomendación 1.1.	4	n/d
Recomendación 1.2: dirigida a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas: En apoyo al enfoque propuesto por cada oficina en el país, y teniendo en	Aceptada	Sustituida. La Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas ha desempeñado un papel de facilitación desde que se centralizó la capacitación en 2013, utilizando recursos institucionales para la formación profesional. Ahora, las necesidades de capacitación se establecen mediante el debate de las matrices de	4	La capacitación se basa en la demanda y en las necesidades de las oficinas en los países, no en las regiones.

⁴ 1. No se ha adoptado ninguna medida para aplicar la recomendación; 2. Aplicación deficiente: el plan y las medidas de aplicación de la recomendación se encuentran en una fase muy preliminar; 3. Aplicación inadecuada: la recomendación se ha aplicado de manera desigual y parcial; 4. Aplicación adecuada: se han realizado avances en la aplicación de la recomendación; todavía no hay datos acerca de los resultados respecto al objetivo previsto; 5. Aplicación plena: la recomendación se ha aplicado plenamente y hay alguna prueba inicial de sus repercusiones respecto al objetivo previsto; 6. Aplicación excelente: hay pruebas claras de que la recomendación ha tenido repercusiones positivas respecto al objetivo previsto.

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
consideración la evaluación de las capacidades llevada a cabo en 2011 y 2012 en la región de África, establecer un programa de capacitación institucional. Entre los elementos de capacitación figuraría la movilización de recursos, la formulación de proyectos y presupuestos, la comunicación, la administración y las finanzas y el seguimiento basado en los resultados.		evaluación de políticas (MEP). La Oficina Regional para África presenta anualmente un plan de formación profesional, que se revisa con vistas a su financiación por la Organización. Además, durante 2014-15 se ha llevado a cabo un programa de capacitación especial que permite a todas las oficinas regionales fortalecer la capacidad de las oficinas descentralizadas para preparar y supervisar marcos de programación por países y formular y supervisar proyectos (véase la Recomendación 2.3, más abajo). El programa de fomento de la capacidad institucional está encaminado a afianzar la capacidad operativa de las oficinas regionales, subregionales y en los países mediante la celebración de talleres, el establecimiento de un período de cuatro semanas para el seguimiento del apoyo en el trabajo y el uso de herramientas de aprendizaje electrónico. El calendario incluye talleres en la Oficina Subregional para el África Austral (con la Oficina Subregional para el África Oriental) en octubre de 2015 y en la Oficina Regional para África (con la Oficina Subregional para el África Central) en noviembre de 2015. También se están llevando a cabo talleres similares en otras regiones y subregiones.		
Recomendación 1.3: dirigida a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y a la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos: Incrementar la disponibilidad inmediata de financiación catalizadora del apoyo de las oficinas en los países a los gobiernos y la ejecución de programas.	Aceptada en parte. La Administración está de acuerdo con el principio de reforzar el uso de fondos del Programa de cooperación técnica (PCT) en respaldo de la aplicación de los marcos de programación por	Como parte del seguimiento de la CIN2 y de la ejecución de la Iniciativa regional 1, varios países (Angola, Benin, Madagascar, Namibia, Níger y Seychelles) recibieron financiación para catalizar el apoyo a las oficinas de la FAO en la ejecución de los programas de la Organización. El Subdirector General y Representante Regional, con el seguimiento de las oficinas subregionales, continúa prestando asistencia a los países de acuerdo con sus solicitudes. La designación de oficiales de nutrición de categoría P-4 destinados a la Oficina Subregional para el África Austral y la Oficina Subregional para el África Central (y pronto la Oficina Subregional para el África Oriental) aumentará la capacidad de la Oficina Regional para África para	3	La aplicación de los objetivos estratégicos y las iniciativas regionales mejorará la planificación y la movilización de recursos en el ámbito nacional.

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
	países, pero no acepta las medidas recomendadas para lograr este fin y remite, en cambio, a las propuestas presentadas en el documento JM 2013.2/2.	proporcionar ayuda a las oficinas de la FAO. En julio de 2015 se celebrará en Accra un taller de consulta sobre la situación posterior a la CIN2 para 33 oficiales de nutrición/Representantes de la FAO que incrementará la capacidad de movilización de recursos de las oficinas de la FAO. La planificación del trabajo para 2016-17 incluye por primera vez a todas las oficinas de la FAO.		
Recomendación 1.4: dirigida a la Oficina de Apoyo a las oficinas descentralizadas y al Subdirector General y Representante Regional: Favorecer y alentar el liderazgo atento de la FAO a nivel de los países recompensando la excelencia en la actuación profesional del Representante de la FAO.	Aceptada en parte. La Administración concuerda plenamente en que sigue siendo prioritario garantizar un sólido liderazgo de la FAO en los países. No está de acuerdo con una de las medidas recomendadas en lo que atañe a la categoría del puesto de los Representantes de la FAO.	Aplicada en parte. El Subdirector General y Representante Regional continúa ejerciendo la supervisión completa de los Representantes de la FAO, con la ayuda de los Coordinadores Subregionales y el Representante Regional Adjunto en el caso del equipo de África occidental. Se ha intentado fortalecer el equipo directivo superior de diferentes maneras. Por ejemplo, se ha incrementado el número de Representantes adjuntos de la FAO de cuatro a ocho (Burkina Faso, Chad, Etiopía, Madagascar, Mali, República Democrática del Congo, Sudán del Sur y Uganda). En algunos países, la presencia de oficiales de operaciones internacionales (en su mayoría antiguos oficiales de emergencias de categoría P-3 y P-4) ha afianzado la capacidad directiva en las oficinas. Aunque no se ha implantado el sistema de recompensas, se han realizado esfuerzos concertados por fortalecer la capacidad de liderazgo y dirección de los Representantes de la FAO mediante programas de capacitación. La capacidad de dirección permite establecer un vínculo más fuerte entre el desempeño de los Representantes de la FAO y el nivel de responsabilidad, que se expresa por ejemplo en la entidad de la realización del programa.	3	

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
Recomendación 1.5: dirigida al Departamento de Cooperación Técnica: Las oficinas en los países deberían participar en la formulación de los componentes nacionales de los programas subregionales, regionales y mundiales, y asumir la responsabilidad directa con respecto a estos, utilizando la autoridad delegada por el responsable del presupuesto, o bien la modalidad de proyecto “secundario” en el marco de una unidad coordinadora central, a fin de consolidar las actividades de la FAO en el país y crear sinergias entre los elementos ahora frecuentemente dispares.	Aceptada	<p>En diciembre de 2014 se establecieron políticas, funciones y responsabilidades nuevas (DGB 2014/53) a fin de armonizar la movilización de recursos y el ciclo de los proyectos con el Marco estratégico, lo que comprende una función directa de los Representantes de la FAO en la formulación de proyectos.</p> <p>El liderazgo que ejercen los países en el establecimiento y la planificación de objetivos para el bienio constituye la base del compromiso con todos los componentes (ámbito subregional, regional y de la Sede) en los proyectos y programas de nivel nacional.</p>	2	Proyectos formulados para contribuir de forma más directa a las prioridades nacionales y a los objetivos estratégicos de la FAO.
Recomendación 2.1: dirigida al Subdirector General y Representante Regional: Centrar la labor técnica sustantiva de la Oficina Regional en: i) coordinar los trabajos normativos y sus dimensiones en materia de políticas; ii) encabezar la dimensión regional de las redes técnicas de la Organización.	Aceptada en parte. La Administración está de acuerdo con el espíritu de la recomendación pero considera que seguirá siendo necesario que los oficiales técnicos de la Oficina Regional para África brinden respaldo a programas y proyectos a nivel nacional.	La mayoría de las actividades de la Oficina Regional para África se orientan a apoyar las prioridades establecidas por los países asociados en sus marcos de programación por países, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y las declaraciones de la Unión Africana y las comunidades económicas regionales. Las iniciativas regionales aprobadas por la Conferencia Regional de 2014 ofrecen la posibilidad de coordinar y orientar la labor técnica conforme a las dimensiones de políticas de las prioridades regionales.	4	

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
Recomendación 2.2: dirigida al Subdirector General y Representante Regional: Volver a definir el perfil de cinco de los actuales puestos técnicos de categoría profesional en la Oficina Regional para África a fin de fortalecer la capacidad para prestar una gama de servicios más amplia a las oficinas en los países y los órganos rectores y estatutarios con sede en África.	Aceptada en parte. La Administración está de acuerdo en que las funciones enumeradas en la recomendación son fundamentales, pero no considera que deban mantenerse a costa de suprimir otras funciones técnicas de la Oficina Regional.	La Oficina Regional para África responde de forma eficaz a las necesidades de las oficinas en los países y de los órganos rectores y estatutarios con sede en África según sea preciso, y al mismo tiempo se ocupa del Marco estratégico revisado de la FAO y de la gestión basada en los resultados para las iniciativas regionales, los proyectos y los programas. Se ha identificado a las personas de contacto entre el personal técnico profesional existente y se les ha impartido capacitación.	3	
Recomendación 2.3: dirigida al Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas: Encargo de un análisis de la organización y los resultados de los trabajos de la Oficina Regional para África a fin de mejorar la capacidad actual en las secciones de administración y operaciones para una mayor eficacia y eficiencia del servicio.	Aceptada	En colaboración con el Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas, el Departamento de Cooperación Técnica envió en septiembre de 2015 una misión a la Oficina Regional para África con el mandato de ayudar a reorganizar las funciones de operaciones de la Oficina. A la luz del presupuesto y el programa integrados, esta misión incluía las contribuciones tanto voluntarias como obligatorias y, en concreto, la integración de las operaciones de los antiguos programas de desarrollo y emergencia. Se considera que se trata de un paso necesario, junto con la ejecución de otros cambios, como el nuevo papel de Coordinador de Iniciativas Regionales y la redefinición de otros puestos de carácter administrativo y operativo.	3	

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
Recomendación 3.1: dirigida a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas: Aumentar las dimensiones y el conjunto de capacidades de los equipos técnicos subregionales.	Aceptada. Con la salvedad de que la medida recomendada de consolidar el apoyo técnico en dos equipos subregionales requiere más debates y análisis.	Hasta el momento, las dimensiones y el conjunto de capacidades de los equipos técnicos subregionales se han reforzado caso por caso. Sin embargo, la Administración superior está estudiando actualmente la conveniencia de utilizar intervenciones más estructuradas para fortalecer la capacidad técnica en las oficinas descentralizadas.		
Recomendación 3.2: dirigida al Subdirector General y Representante Regional: Fortalecer los mecanismos de gestión de los equipos técnicos.	Aceptada	Los equipos multidisciplinarios, tanto de la Oficina Regional para África como de las oficinas subregionales, trabajan en línea con los marcos de programación por países y las iniciativas regionales realizando aportaciones a los objetivos estratégicos.	4	
Recomendación 3.3: dirigida a los oficiales técnicos regionales y los miembros de los equipos técnicos subregionales: Establecer redes técnicas más amplias en las que figuren todos los expertos técnicos de la FAO en la región y ampliar su uso.	Aceptada	Se han terminado de catalogar las competencias de los Representantes de la FAO en los 15 países de África occidental. Se deben realizar procesos similares en otras subregiones.	3	n/d
Recomendación 4.1: dirigida a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas, al Departamento de Cooperación Técnica y al Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas: Examinar y simplificar los procedimientos de los ciclos de programas.	Aceptada	Se revisó y actualizó la guía de los ciclos de proyectos con arreglo a los boletines del Director General 2014/53 y 2015/08. Los requisitos específicos de fuentes de la financiación (Centro de Servicios Compartidos, Programa de cooperación técnica, TeleFood, Fondo para el Medio Ambiente Mundial, fondo fiduciario unilateral) se han tratado en apéndices independientes. Además, basándose en las prioridades señaladas por las oficinas descentralizadas, se elaboraron 14 directrices operativas y 14 kits de productividad del usuario para el aprendizaje a distancia.	4	

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
Recomendación 4.2: dirigida a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y a la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos: Simplificar los procesos de planificación y establecimiento de prioridades.	Aceptada	Los procesos de planificación y establecimiento de prioridades se han revisado en profundidad durante la preparación del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2016-17 y los planes de trabajo conexos, de acuerdo con la mejora en los mecanismos de ejecución del Marco estratégico de la FAO. Las prioridades regionales aprobadas por la Conferencia Regional en 2014 se ejecutan como iniciativas regionales, contribuyendo así a centrar la labor de la FAO en los resultados.	4	
Recomendación 4.3: dirigida al Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas, la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y la División del Oficial Jefe de Información: Proporcionar orientación en línea integral sobre las políticas, procedimientos, responsabilidades y atribuciones más actuales relativas a las oficinas descentralizadas y las operaciones de programas de campo.	Aceptada	La Guía práctica de la FAO en línea proporciona ahora esta información.	4	

Recomendaciones de la evaluación aceptadas a)	Medidas acordadas en la respuesta de la Administración b)	Descripción de las medidas efectivamente adoptadas, o de los motivos para no adoptar medidas c)	Puntuación del registro de medidas adoptadas por la Administración d)	Impacto o cambios derivados de las medidas adoptadas e)
<p>Recomendación 4.4: dirigida al Subdirector General y Representante Regional, a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y a la División de Gestión de Recursos Humanos: Mediante una mejor planificación de la sucesión, la introducción de una política de movilidad y la eliminación de la gestión de vacantes como una estrategia presupuestaria, procurar abordar el problema de la combinación de capacidades y reducir las vacantes crónicas en la región que merman la capacidad de las oficinas descentralizadas.</p>	<p>Aceptada</p>	<p>Aplicación parcial. Se ha introducido una política de movilidad y se ha trasladado a varios funcionarios de la Sede a las oficinas regionales, entre ellas la Oficina Regional para África. La gestión de vacantes de las oficinas en los países se ha descentralizado a la Oficina Regional para África, y ya no se utiliza como medida de ahorro. La Oficina Regional para África proporciona la autorización de contratación rápidamente una vez que la oficina en un país presenta una solicitud ante la Red de Representantes de la FAO.</p>	<p>3</p>	<p>Hay menos vacantes en las oficinas en los países. Sin embargo, hay que reducir aún más el tiempo que se requiere para una contratación real, esto es, el tiempo transcurrido entre el anuncio de vacante y la incorporación al servicio.</p>