



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

S

Conferencia

40.º período de sesiones

Roma, 3-8 de julio de 2017

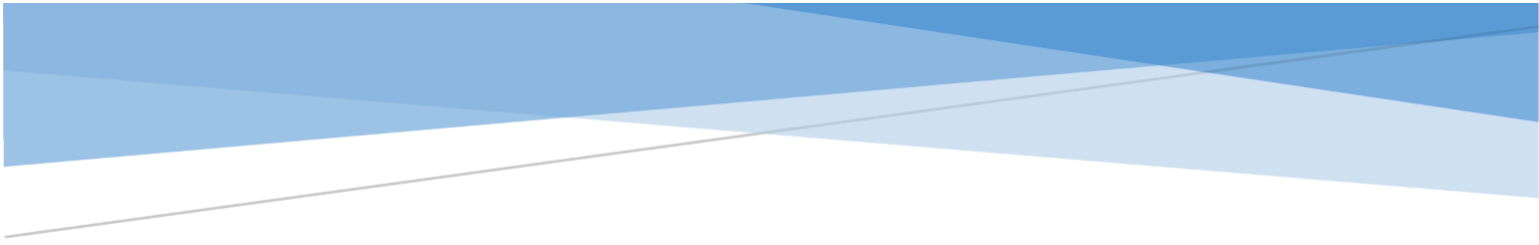
Evaluación independiente de la capacidad técnica de la FAO

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.



ms760



EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE LA CAPACIDAD TÉCNICA DE LA FAO

Kevin Cleaver, Amnon Golan y Anil Sood

Índice

Lista de siglas.....	ii
Resumen.....	iii
Capítulo 1: Introducción	1
Capítulo 2: Contexto	3
Capítulo 3: Capacidad técnica: dimensión relativa a los recursos humanos	7
A. Contexto de un presupuesto “sin cambios”	7
B. Capacidad técnica: recursos del Fondo General	9
C. Capacidad técnica: efectos de los recursos de fondos fiduciarios	11
D. Ubicación de la capacidad técnica	15
E. Cualificaciones y experiencia de los funcionarios y del personal no funcionario	17
Capítulo 4: Capacidad técnica: dimensión relativa a la ejecución	21
A. Productos y servicios	21
B. Realizaciones en apoyo de los objetivos estratégicos	22
C. Dimensiones adicionales relativas a la ejecución	23
D. Conclusión.....	25
Capítulo 5: De cara al futuro.....	26
Anexos	29
Anexo 1: Hoja de ruta y estructura de los recursos humanos de la FAO	29
Sección 1.1: Hoja de ruta para la evaluación	29
Sección 1.2: Arquitectura de los recursos humanos de la FAO	39
Anexo 2: Cronología de la transformación.....	41
Anexo 3: Capacidad de recursos humanos	43
Sección 3.1: Capacidad de personal técnico	44
Sección 3.2: Edad, formación académica y experiencia del personal	60
Sección 3.3: Capacidad de recursos humanos no funcionarios	63
Anexo 4: Dimensión relativa a la ejecución	69
Sección 4.1: Productos y servicios de la FAO	69
Sección 4.2: Realizaciones	73
Sección 4.3: Evaluación de la MOPAN	81
Sección 4.4: Examen del BMZ	85
Sección 4.5: Evaluación del DFID	86

Lista de siglas

ASP	acuerdo(s) de servicios personales
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
DFID	Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional
ETC	equivalentes a tiempo completo
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
ODS	Objetivo(s) de Desarrollo Sostenible
OE	objetivo(s) estratégico(s)
PCT	Programa de cooperación técnica
PE	programa(s) estratégico(s)
PNP	personal nacional de proyectos
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
SG	Servicios Generales
TC	Departamento de Cooperación Técnica

Evaluación de la capacidad técnica de la FAO

Resumen

La Conferencia de la FAO aprobó el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para el bienio 2016-17 en julio de 2015. El Consejo, en su período de sesiones celebrado en noviembre y diciembre de ese mismo año, aprobó ajustes en el PTP para 2016-17. Al hacerlo, instó a la Secretaría a que pusiera en marcha una evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización. La Secretaría encargó posteriormente a un equipo de expertos independientes la realización de dicha evaluación, cuya finalidad era abordar la cuestión de cómo había evolucionado la capacidad técnica de la FAO entre 2012 y 2016.

La metodología empleada para la evaluación está basada en la definición de capacidad técnica como “la capacidad de la FAO para movilizar los conocimientos y las competencias especializadas necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros”. La evaluación abarca la capacidad técnica en la Sede y oficinas descentralizadas de la FAO proporcionada con cargo a todas las fuentes de financiación, con inclusión de los consultores, el personal nacional de proyectos y otros recursos humanos técnicos no funcionarios. La FAO clasifica su personal en tres categorías de capacidad funcional, a saber, capacidad técnica básica, capacidad técnica propiciadora y capacidad administrativa o de apoyo. En la metodología de esta evaluación se contemplan las dos primeras categorías, esto es, la capacidad técnica básica y la capacidad técnica propiciadora. En consonancia con la definición de capacidad técnica, además de la dimensión relativa a los recursos humanos, la evaluación pretende abarcar la ejecución de productos, servicios y realizaciones de la FAO en apoyo de sus objetivos estratégicos (OE).

En 2012, la FAO puso en marcha un proceso de “cambio para la transformación” que consistía en reorientar la dirección estratégica de la Organización, llevando a cabo un fortalecimiento institucional específico de forma evolutiva y procurando un aumento de la eficiencia y el aprovechamiento eficaz de los recursos. Los Miembros de la FAO aprobaron cinco OE nuevos, así como un sexto objetivo sobre la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos, tras un proceso de reflexión estratégica de carácter consultivo. En el período comprendido entre 2012 y 2016 se introdujeron reiterados cambios organizativos destinados a mejorar la consecución de los objetivos de la Organización; se fortaleció la capacidad de trabajo en lo que atañe a los conocimientos especializados sobre nutrición, inocuidad alimentaria y establecimiento de normas; y se introdujo un sistema de gestión matricial. Este último se consolidó después de que el Consejo aprobara en 2015 disposiciones de gestión interna destinadas a mejorar la ejecución de los programas.

Tras reconocer la importancia decisiva de la capacidad técnica, se propuso la introducción de cambios para la transformación “en el contexto del mantenimiento de la totalidad de los conocimientos técnicos y la capacidad de la Sede de llevar a cabo la labor técnica sobre normas y bienes públicos mundiales”¹. La amplia labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas se describió en noviembre de 2015 en una nota informativa² dirigida al Consejo. Se procuraron aumentos de la eficiencia y ahorros, centrándose en el principio de reducción de la carga administrativa y mejora de los conocimientos técnicos

¹ CL 144/3, “Nuevos ajustes al Programa de trabajo y presupuesto para 2012-13”, p. 13.

² CL 153/3, Nota informativa n.º 3, “La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas”, noviembre de 2015.

en el marco del PTP, a fin de posibilitar la ejecución de la labor normativa y el programa conexo en el contexto de un presupuesto nominal sin cambios. Entre las medidas concretas adoptadas en aras de la eficiencia se cuenta el aumento de la proporción entre los puestos de categoría profesional y directivos (P+) y de Servicios Generales (SG) y el traslado de puestos de las categorías de apoyo administrativo y capacidad técnica propiciadora a la de capacidad técnica básica.

En consonancia con la hoja de ruta, el análisis de evaluación de la capacidad técnica es cuantitativo. Cabe señalar que la disponibilidad de datos es desigual entre las diferentes categorías de recursos humanos de plantilla y de otro tipo. Asimismo, no se dispone de información coherente para los distintos productos y servicios. No obstante, la información disponible es suficiente para determinar las tendencias en materia de capacidad técnica tanto en la dimensión relativa a los recursos humanos como a la de la ejecución.

Capacidad técnica: dimensión relativa a los recursos humanos. En general, el total de puestos con financiación del Fondo General disminuyó un 2,2 % entre 2012 y 2016 debido a la necesidad de absorber el incremento de los costos de personal en el contexto de un presupuesto nominal que había permanecido invariable. No obstante, dentro de esta reducción general, la FAO ha logrado un cambio estratégico respecto de la capacidad técnica de conformidad con el principio de reducción de la carga administrativa. El total de los puestos de las categorías agrupadas de Director (D), profesional (P) y de profesionales de contratación nacional (N) sufrió un ligero aumento, del 0,4 %. Es importante señalar que entre los puestos de las categorías D y P, la capacidad técnica básica se ha incrementado en 158 puestos, esto es, un 18,5 % (véase el Cuadro 1).

Cuadro 1: Cambios en el personal financiado con cargo al Fondo General (puestos)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	PTP	No PTP	Total	PTP	No PTP	Total	Total
D	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9%)
P	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4%)
<i>Total parcial D+P</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1,1%)</i>
N ³	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
<i>Total parcial D+P+N</i>	<i>1456</i>	<i>151</i>	<i>1607</i>	<i>1479</i>	<i>134</i>	<i>1613</i>	<i>6 (0,4%)</i>
SG	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5%)
Total	3117	293	3410	2945	389	3334	-76 (-2,2%)
De D+P:							
Cap. técnica básica	810	43	853	934	77	1011	158 (18,5%)
Técnica propiciadora	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4%)
Técnica total	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2,9%)
De apoyo administrativo	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9%)

³ Todo el personal de categoría N está previsto en el PTP, por lo que no hay ningún cambio al añadir las cifras del Fondo General no financiadas en el PTP.

En consonancia con la finalidad del Marco estratégico revisado, el PTP para 2014-15 y el PTP para 2016-17, también se ha producido un cambio en los puestos técnicos financiados con cargo al presupuesto (Fondo General) en las diferentes esferas técnicas y funciones de apoyo. En las esferas técnicas, los mayores aumentos se registraron en las esferas de la cooperación técnica, la gestión técnica, la gestión de la información y los conocimientos y la economía, con incrementos de 35, 26, 21 y 21, respectivamente. Les siguen las esferas del medio ambiente y los recursos naturales (16), la nutrición y la inocuidad alimentaria (11) y la pesca (10). El número de puestos relacionados con la gestión de la tierra y el agua, la ganadería y la tenencia de la tierra registró una disminución de cuatro puestos en total.

Así y todo, estos cambios en los puestos solo incluyen una parte de los recursos técnicos con financiación del Fondo General empleados en actividades de la FAO. Como se muestra en el Cuadro 2, puestos técnicos de recursos humanos no funcionarios, incluidos los consultores, los suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) y los jubilados de las Naciones Unidas contratados con financiación del Fondo General alcanzaron la cifra de 706 equivalentes a tiempo completo (ETC)⁴ en 2014 y aumentaron a 939 ETC en 2016. En general, la categoría de recursos humanos no funcionarios muestra un incremento considerable del 33 %. Dicho aumento se debe a la contratación de consultores para labores técnicas, que se incrementó en un 55,7 %⁵.

Cuadro 2: Incremento en los recursos humanos no funcionarios con financiación del Fondo General (ETC)

Categoría	2014	2106	Variación 2014-16 (porcentaje)
Total de personal funcionario técnico	1211	1246	35 (2,9%)
Consultores	465	724	259 (55,7%)
Suscriptores de ASP	201	181	-20 (-10,0%)
Jubilados de las Naciones Unidas	40	34	-6 (-15,0%)
Total parcial de recursos humanos no funcionarios	706	939	233 (33,0%)
Total de recursos humanos técnicos	1917	2185	268 (14,0%)

Los recursos de fondos fiduciarios aportan un complemento adicional a la capacidad técnica de la FAO en respuesta a las prioridades de los donantes, especialmente para proyectos en los Estados Miembros. El total de la capacidad técnica, si se tienen en cuenta estos recursos, registra un incremento del 8,2 % entre 2014 y 2016 (véase el Cuadro 3).

⁴ Los equivalentes a tiempo completo (ETC) se calculan considerando 220 días/persona como un año de servicios de un funcionario.

⁵ El seguimiento sistemático de los puestos de recursos humanos técnicos no funcionarios, en particular consultores, suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) y personal nacional de proyectos (PNP), no se inició hasta 2014, de ahí que se realice el seguimiento de los cambios entre 2014 y 2016 en lugar de utilizar el período comprendido entre 2012 y 2016.

Cuadro 3: Aumento general de puestos técnicos (con financiación del Fondo General y fondos fiduciarios)

Categoría	2014	2106	Variación 2014-16 (porcentaje)
Sede			
Personal funcionario	1056	1070	14 (1,3%)
Recursos humanos no funcionarios	766	996	230 (30,0%)
<i>Total parcial</i>	<i>1822</i>	<i>2066</i>	<i>244 (13,4%)</i>
Oficinas descentralizadas			
Personal funcionario	632	703	71 (11,2%)
Recursos humanos no funcionarios	3141	3283	142 (4,5%)
<i>Total parcial</i>	<i>3773</i>	<i>3986</i>	<i>213 (5,6%)</i>
Total	5595	6052	457 (8,2%)

Como se muestra en el Cuadro 3, la capacidad de personal funcionario técnico con financiación del Fondo General y fondos fiduciarios ha aumentado en la Sede y en las oficinas descentralizadas. La capacidad de recursos humanos no funcionarios se ha incrementado de forma notable, en 230 puestos (un 30 %) en la Sede frente a un aumento más moderado, de 142 (un 4,5 %) en las oficinas descentralizadas.

Capacidad técnica: dimensión relativa a la ejecución. La evaluación también se centró en la labor normativa de la FAO y en la ejecución de los programas conexos⁶. Aunque no hay tendencias claras, los datos muestran que la FAO mejoró ampliamente la ejecución de los principales productos y servicios que impulsan su labor normativa entre 2012 y 2016. Por ejemplo, la FAO duplicó su ejecución de instrumentos de establecimiento de normas tales como acuerdos internacionales y códigos de conducta. Los talleres técnicos organizados por la FAO aumentaron un 55 % y el número de países beneficiarios de la cooperación Sur-Sur se incrementó un 73 %.

La FAO también hizo avances moderados en el camino hacia las metas de realizaciones establecidas en apoyo de sus OE. Alcanzó o superó el 86 % de las metas relativas a sus realizaciones previstas en 2016 (Cuadro 4), lo que supuso una mejora con respecto a 2014, cuando solo se alcanzó el 82 % de las metas. Esta mejora considerable se produce con arreglo a un criterio más riguroso por “objetivo alcanzado/superado” en 2016 (el 100% de la meta) frente a 2014 (el 75% de la meta). Además, con respecto al Objetivo 6 transversal, relativo a la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos, la FAO cumplió o superó todas las metas.

⁶ La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas se describió en noviembre de 2015 en una nota informativa dirigida al Consejo (CL 153/3, Nota informativa n.º 3).

Cuadro 4: Ejecución de los OE en 2016

Objetivo estratégico	Realizaciones superadas/alcanzadas, 2016
OE 1: Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición	88%
OE 2: Aumentar la agricultura, la actividad forestal y la pesca sostenibles	69%
OE 3: Reducción de la pobreza rural	80%
OE 4: Sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes	100%
OE 5: Resiliencia ante amenazas y crisis	100%
Total	86%

En la evaluación se consideraron también otros dos aspectos relativos a la ejecución. En primer lugar, en el ámbito de las publicaciones, el informe de evaluación correspondiente a 2015⁷ indica resultados positivos con respecto a la contribución de la FAO a los conocimientos mundiales y nacionales sobre la alimentación y la agricultura. Las publicaciones de la FAO, especialmente las publicaciones principales sobre “el estado mundial” (de la agricultura, la pesca y la acuicultura, la actividad forestal y los productos básicos), cuentan con numerosos lectores. Tres cuartas partes de los usuarios encuestados en la evaluación señalaron que no habrían sido capaces de obtener los mismos resultados sin las publicaciones de la FAO. En el informe, no obstante, se apunta que existe margen para mejorar la identificación e inclusión de las necesidades de los usuarios en el proceso de elaboración de las publicaciones.

En segundo lugar, en la evaluación se consideraron varios exámenes de la FAO que abarcaban el período 2012-16. La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) evaluó a la FAO en 2011, y nuevamente en 2014, y constató una mejora en prácticamente todos los indicadores de rendimiento. En cuatro esferas importantes relacionadas con la ejecución —la estrategia institucional basada en un mandato claro, la focalización de los países en los resultados, el apoyo a los planes nacionales y la contribución al diálogo en materia de políticas— se elevó la calificación de “inadecuado o por debajo” a “fuerte o por encima”. En el informe de la MOPAN de 2014 se citaron dos esferas que suscitaban preocupación, a saber, la elaboración de presupuestos basados en los resultados y la gestión de los recursos humanos. El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) también realizó un examen de la FAO en 2015 como parte de su examen general de la ayuda al desarrollo. El BMZ basó sus conclusiones en los informes de la MOPAN, entre otros, y constató que la nueva estructura orgánica de la FAO establecía “líneas claras de rendición de cuentas en relación con el seguimiento y la presentación de informes” y que la FAO “había realizado esfuerzos importantes para acabar con la cultura de compartimentos estanco que previamente había provocado una cierta duplicación de esfuerzos y un escaso intercambio de conocimientos”. En el “Multilateral Development Review” (Examen del desarrollo multilateral) del 2016, el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) reiteró las conclusiones de la MOPAN y señaló que la FAO había mejorado su rendimiento y atribuyó la consecución del resultado positivo alcanzado al liderazgo, la modernización de la estructura de gestión y los ahorros por eficiencia. En el examen se otorgó al rendimiento de la FAO la calificación de “bueno”, en una escala de cuatro niveles —escaso, suficiente, bueno o muy bueno—.

⁷ “Evaluation of FAO’s contribution to Knowledge on Food and Agriculture” [Evaluación de la contribución de la FAO a los conocimientos sobre alimentación y agricultura], Serie de evaluaciones temáticas, Oficina de Evaluación de la FAO, septiembre de 2015.

De cara al futuro. En el Plan a plazo medio para 2018-2021 de la FAO se hace hincapié en la continuidad en la orientación estratégica y la armonización entre los OE de la Organización y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y se prevé que la FAO contribuya a 15 de los 17 ODS. El Plan procura fortalecer la ejecución de los programas en diversos frentes: la mejora de las disposiciones de gestión interna introducidas recientemente para establecer la dirección de los programas estratégicos; la actualización del sistema de seguimiento de la ejecución y los resultados de los programas; y la racionalización y optimización de la capacidad de la Organización en la Sede a fin de velar por un uso óptimo de los conocimientos especializados de la FAO y al mismo tiempo mantener la integridad de la capacidad técnica global en la Sede.

El fortalecimiento institucional alcanzado gracias a la aplicación de la matriz plantea el reto de continuar fortaleciendo simultáneamente la capacidad de ejecución de los programas y la capacidad técnica, y requerirá una atención continuada.

De las dificultades relacionadas con los datos que se han encontrado en esta evaluación se desprenden varias oportunidades de mejora del seguimiento. Con respecto a la dimensión de la capacidad relativa a los recursos humanos, es importante que la FAO elabore una perspectiva integrada de todos los recursos humanos utilizados para ejecutar sus programas, prestando mucha más atención al amplio complemento constituido por los recursos humanos no funcionarios. Además, la FAO debería considerar la posibilidad de institucionalizar internamente la evaluación de la capacidad técnica mediante actividades periódicas de planificación estratégica del personal vinculadas al Programa de trabajo bienal. Ello debería comprender una atención específica al mantenimiento del debido equilibrio entre los funcionarios titulares de puestos y los consultores (y otro personal no funcionario) a fin de permitir la flexibilidad necesaria para atender a necesidades concretas de personal especializado y a cambios en las prioridades.

En lo que respecta a la dimensión relativa a la ejecución, es necesario llevar a cabo un seguimiento más efectivo de toda la gama de realizaciones, productos y servicios de la FAO en todos los niveles, esto es, mundial, regional y nacional. A este respecto, tal vez la FAO desee considerar un sistema de seguimiento de la calidad de sus productos y servicios en lo que se refiere a su pertinencia, su eficacia y su repercusión, así como a su eficiencia. Esto aportaría una dimensión cualitativa a la evaluación de la capacidad técnica. Una gestión eficaz de la ejecución de los programas se beneficiaría también de la capacidad de planificar y asignar recursos humanos y operacionales para programas específicos así como de supervisar su utilización. En ese contexto, la FAO debería considerar la posibilidad de introducir un sistema que lleve a cabo un seguimiento del tiempo que dedica el personal funcionario y no funcionario a los diferentes programas y demás actividades. Este sistema de registro del tiempo ayudaría también a la elaboración de presupuestos basada en los resultados. La experiencia de otras organizaciones ha demostrado que, a pesar de un cierto costo inicial y de la posible oposición del personal a la introducción de dicho sistema, las ventajas que se podrían obtener compensan con creces estas dificultades iniciales.

En lo que respecta a la eficiencia, la FAO tal vez quiera volver a examinar el asunto de la puesta en común de servicios administrativos y oficinas descentralizadas con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia. Por último, habida cuenta de la preeminencia de la FAO como depósito de capacidad técnica, la adopción de un modelo de servicios compartido entre los organismos con sede en Roma podría brindar importantes sinergias y aumentos de eficiencia, en un contexto en el que la FAO tomaría la iniciativa en lo que atañe a los conocimientos técnicos especializados y los demás organismos aprovecharían dichos conocimientos de forma más sistemática. Ante la probabilidad de que continúen las presiones sobre las contribuciones y el presupuesto, esta podría ser una forma importante de reforzar aún más la capacidad técnica en la FAO.

Capítulo 1: Introducción

La Conferencia de la FAO aprobó el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para el bienio 2016-17 en julio de 2015. El Consejo, en su período de sesiones celebrado en noviembre y diciembre de ese mismo año, aprobó ajustes en el PTP para 2016-17. Al hacerlo, “instó a la Secretaría de la FAO a poner en marcha una evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas, con vistas a presentarla a la Conferencia en 2017”.

La reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas recibió información actualizada sobre el proceso en mayo de 2016. La reunión conjunta y el Consejo señalaron “la complejidad que entrañaba evaluar la capacidad técnica de la FAO, en particular en lo relativo a la definición, la ubicación y el contexto del mandato y los objetivos de la Organización”. La Secretaría encargó posteriormente a un equipo de expertos independientes la realización de dicha evaluación, cuya finalidad era abordar la cuestión de cómo había evolucionado la capacidad técnica de la FAO entre 2012 y 2016. En la reunión conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas celebrada a principios de noviembre de 2016⁸, se debatió una hoja de ruta para la evaluación independiente, con inclusión del alcance, la metodología, el tipo de indicadores y el calendario (véase el Anexo 1).

En la evaluación independiente se examinan aspectos como la disponibilidad, la calidad y la ubicación institucional y geográfica de los recursos humanos, funcionarios y no funcionarios financiados con cargo a todas las fuentes de financiación, así como las realizaciones, los productos y los servicios llevados a cabo, en el contexto en el que opera la FAO: su mandato y su enfoque estratégico, las funciones básicas, la estructura y los recursos disponibles.

La capacidad técnica se define como “la capacidad de la Organización para movilizar los conocimientos, las aptitudes y las competencias especializadas necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros”. La metodología empleada para la evaluación se basa en esta definición. En consecuencia, se evalúa tanto la dimensión de la capacidad relativa a los recursos humanos como la dimensión adicional de la ejecución de los productos y servicios que guían la labor normativa de la FAO.

En consonancia con la hoja de ruta, la evaluación aborda estos aspectos de la capacidad técnica desde una perspectiva cuantitativa, haciendo hincapié en los cambios en cuanto a la dotación de personal durante el período, la ejecución en función de los indicadores cuantitativos de las realizaciones, los productos y los servicios prestados.

Con respecto a la dimensión relativa a los recursos humanos, la evaluación abarca la capacidad técnica en la Sede y oficinas descentralizadas de la FAO proporcionada con cargo a todas las fuentes de financiación, con inclusión de los recursos humanos no funcionarios que desempeñan labores técnicas.

En la evaluación, el personal de la FAO se divide, en función de la categoría, en personal P+ y personal de SG. Al margen de un breve resumen al inicio del capítulo sobre los recursos humanos, el equipo de evaluación se ha centrado únicamente en el personal P+, que se dividió en tres categorías de capacidad funcional, a saber, la capacidad técnica básica, la capacidad técnica propiciadora y la capacidad administrativa o de apoyo. La capacidad técnica básica abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para realizar productos y prestar servicios de alta calidad que contribuyen directamente, a través

⁸ JM 2016.2/3, “Hoja de ruta para la evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización”, Roma, 7 de noviembre de 2016.

de las funciones básicas, a los objetivos estratégicos (OE) y al Objetivo 6. La capacidad técnica propiciadora, incluida también en la evaluación, abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para prestar servicios de alta calidad que contribuyen indirectamente, a través de las funciones básicas, a los OE y al Objetivo 6. La capacidad administrativa, que no se incluye en la evaluación, abarca a todos los empleados de la categoría de SG y empleados de la categoría P+ que prestan servicios administrativos, financieros, de gestión de recursos humanos y de seguridad de la Organización.

Además del personal, la FAO contrata a personal no funcionario para realizar labores tanto técnicas como de otra índole. El personal técnico no funcionario se divide en tres grandes categorías, a saber, consultores, suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) y personal nacional de proyectos (PNP); los jubilados de las Naciones Unidas también se consideran recursos humanos no funcionarios y se incluyen en estos recursos. Esta evaluación comprende los recursos humanos no funcionarios que desempeñan funciones en el ámbito de la capacidad técnica. Como se indica en la hoja de ruta, también trata de abarcar las esferas de especialización del personal, así como sus cualificaciones, experiencia y edad.

La FAO financia a sus empleados bien mediante cuotas asignadas, esto es, el Fondo General, o bien mediante cuotas voluntarias, esto es, fondos fiduciarios. Todos los puestos contemplados en el PTP bienal, en lo sucesivo denominados “puestos del PTP”, pertenecen a la primera categoría y reciben financiación con cargo al Fondo General. En cambio, la financiación de los recursos humanos no funcionarios y puestos “no contemplados en el PTP” se encuentra diversificada y proviene de ambas fuentes (en la Sección 1.2 del Anexo 1 puede consultarse un esquema de esta “arquitectura” de los recursos humanos de la FAO).

Con respecto a la dimensión de la ejecución, la evaluación se centra en la labor normativa de la FAO y la correspondiente ejecución de los programas⁹. La evaluación abarca la ejecución de las realizaciones en apoyo de los OE de la FAO así como los siguientes productos y servicios de base:

- instrumentos de establecimiento de normas
- conocimientos, datos e información producidos
- diálogo sobre políticas y desarrollo de la capacidad en los planos mundial, regional y nacional
- conocimientos, tecnologías y buenas prácticas
- asociaciones
- cooperación Sur-Sur
- actividades de promoción y comunicación en los planos nacional, regional y mundial

Cabe señalar que la disponibilidad de datos es desigual. En la dimensión relativa a los recursos humanos, los datos disponibles sobre funcionarios son mucho más concretos que los relativos al personal no funcionario, cuyo seguimiento se ha realizado de forma sistemática solo a partir de 2014. La disponibilidad de datos también varía según la fuente de financiación. Asimismo, no se dispone de información coherente para los distintos productos y servicios. No obstante, la información disponible es suficiente para determinar las tendencias en materia de capacidad técnica tanto en la dimensión relativa a los recursos humanos como a la de la ejecución.

⁹ La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas se describió en noviembre de 2015 en una nota informativa dirigida al Consejo (CL 153/3, Nota informativa n.º 3).

Capítulo 2: Contexto

En 2012, bajo una nueva dirección, la FAO inició un proceso consultivo de reflexión estratégica a fin de examinar y actualizar el Marco estratégico para 2010-19. El proceso se prolongó durante el bienio 2012-13 y dio lugar a la puesta en marcha de un “cambio para la transformación” que consistía en reorientar la dirección estratégica de la Organización, llevando a cabo un fortalecimiento institucional específico y procurando un aumento de la eficiencia y el aprovechamiento eficaz de los recursos. En el Anexo 2 se muestra una breve cronología.

Algunos de los “cambios para la transformación” introducidos en 2012 fueron, por ejemplo, la mejora del Programa de cooperación técnica (PCT) y los marcos de programación por países para determinar las prioridades nacionales y orientar el uso de los recursos del PCT bajo la dirección de los Representantes Regionales. Los Representantes de la FAO estaban habilitados para negociar dichos marcos y los correspondientes planes de trabajo en los países. Se reorientaron las funciones del Departamento de Cooperación Técnica (TC) para ofrecer apoyo interdisciplinario a los programas, los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas de la FAO, y se fortalecieron las oficinas descentralizadas.

Tras el proceso de reflexión estratégica, la Conferencia en su 38.º período de sesiones, de junio de 2013, aprobó cinco nuevos OE y un sexto objetivo relativo a la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos, como parte del Marco estratégico revisado. En este marco también se determinaron cuatro temas transversales: el género, la gobernanza, la nutrición y el cambio climático. Se reiteraron asimismo las funciones básicas y cuatro objetivos funcionales de la FAO. El marco se muestra en el Recuadro 2.1 de la página siguiente.

La FAO ha aplicado reiterados cambios organizativos dirigidos a mejorar la consecución de los cinco OE de la Organización. Se mejoró la capacidad de trabajo en determinadas esferas destacadas en el Marco estratégico, tales como los conocimientos especializados sobre nutrición, inocuidad alimentaria y establecimiento de normas. Es importante señalar que se introdujo un sistema de “gestión matricial” para mejorar la realización de los OE desde una base multisectorial. Este sistema, que se inició encargando a responsables de los departamentos técnicos la coordinación de programas estratégicos que apoyasen los cinco OE, ha evolucionado con el tiempo y se ha mejorado repetidamente. En 2015, tras la aprobación del Consejo, se designó a los coordinadores como jefes de los programas de los OE a tiempo completo, cada uno respaldado por un jefe adjunto y un pequeño equipo integrado por cuatro a seis oficiales técnicos cedidos por los departamentos y oficinas técnicas; se establecieron acuerdos de servicios entre los jefes de los programas de los OE y los Representantes Regionales; y se estableció una coordinación y una rendición de cuentas más eficaz entre los jefes de los programas de los OE y los departamentos técnicos. Estos cambios han supuesto el traslado de unos 40 funcionarios de las categorías de Director (D) y profesional (P) y 10 funcionarios de la categoría de SG a esta función (véase el Recuadro 2.2).

Tras reconocer la importancia decisiva de la capacidad técnica se propuso la introducción de cambios para la transformación “en el contexto del mantenimiento de la totalidad de los conocimientos técnicos y la capacidad de la Sede de llevar a cabo la labor técnica sobre normas y bienes públicos mundiales”¹⁰. La amplia labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas se describió en noviembre de 2015 en una nota informativa¹¹ dirigida al Consejo.

¹⁰ CL 144/3, “Nuevos ajustes al Programa de trabajo y presupuesto para 2012-13”, p. 13

¹¹ CL 153/3, Nota informativa n.º 3, “La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas”, noviembre de 2015

Recuadro 2.1: Marco estratégico de la FAO

Visión de la FAO

Un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Las tres metas mundiales de los Miembros:

- erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición para conseguir gradualmente un mundo en el que las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana;
- eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles;
- ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Objetivos estratégicos

1. Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición
2. Aumentar y mejorar el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca de una manera sostenible
3. Reducir la pobreza rural
4. Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios más inclusivos y eficientes
5. Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las amenazas y las crisis

Objetivo adicional

Calidad, conocimientos y servicios técnicos

Temas transversales

- Género
- Gobernanza
- Nutrición
- Cambio climático

Funciones básicas

1. Facilitar y apoyar a los países en la elaboración y aplicación de instrumentos normativos y de establecimiento de normas, como acuerdos internacionales, códigos de conducta, normas técnicas y demás
2. Reunir, analizar, controlar y mejorar el acceso a datos e información en esferas relacionadas con el mandato de la FAO
3. Facilitar, promover y apoyar el diálogo sobre políticas en los planos mundial, regional y nacional
4. Asesorar y prestar apoyo en el fortalecimiento de la capacidad a nivel nacional y regional con objeto de preparar, aplicar, supervisar y evaluar políticas, inversiones y programas sobre la base de hechos comprobados
5. Asesorar y prestar asistencia para las actividades que abarquen, difundan y mejoren la asimilación de conocimientos, tecnologías y buenas prácticas en las esferas del mandato de la FAO
6. Facilitar las alianzas en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición, el desarrollo agrícola y rural entre los gobiernos, los asociados en el desarrollo, la sociedad civil y el sector privado
7. Realizar actividades de promoción y comunicación a nivel nacional, regional y mundial en los ámbitos contemplados en el mandato de la FAO

Objetivos funcionales

- Promoción
- Tecnología de la información
- Gobernanza, supervisión y dirección de la FAO
- Administración eficiente y eficaz

Recuadro 2.2: Equipos encargados de los programas estratégicos

Uno de los aspectos más significativos del proceso de cambio para la transformación fue la constitución de cinco nuevos equipos encargados de los programas estratégicos (equipos de PE) a finales de 2015, ubicados en el Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas (TC). Los equipos están encabezados por los jefes de los programas de los OE, cada uno respaldado por un jefe adjunto y un pequeño equipo integrado oficiales técnicos. Cada equipo es responsable del diseño y la gestión estratégica de uno de los cinco OE de la FAO, y los departamentos técnicos garantizan la excelencia técnica de las aportaciones realizadas por sus miembros del personal a los programas relacionados con los OE y las actividades técnicas de la Organización, tal y como se establece en el Plan a plazo medio (revisado) para 2014-17 y los Ajustes al PTP para 2016-17 de octubre de 2015.

Los equipos de PE en la Sede están formados por personal de las categorías D, P y SG; la mayor parte de los miembros de dichos equipos pertenecientes a la categoría P+ aportan capacidad técnica básica. El personal de los equipos procede de diversos departamentos o divisiones en la FAO a cargo del Director General Adjunto (Clima y Recursos Naturales) (DDN) (11), el Director General Adjunto (Operaciones) (DDO) (6), el Departamento de Desarrollo Económico y Social (ES) (15) y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) (3). En el Cuadro que figura a continuación pueden encontrarse los niveles de dotación de personal de los equipos de PE en un plano más amplio.

Dotación de personal de los equipos de PE

Equipo de gestión de los programas estratégicos	D	P	SG	Total
PE1: Erradicación del Hambre, Seguridad Alimentaria y Nutrición	1	8	2	11
PE2: Agricultura sostenible	2	7	2	11
PE3: Reducción de la pobreza rural	1	6	2	9
PE4: Sistemas alimentarios	2	5	2	9
PE5: Resiliencia	1	7	2	10
Total	7	33	10	50

Es importante señalar que solo una pequeña parte del personal (11) de los equipos de PE procedía de los departamentos técnicos a cargo del DDN. El Departamento de Agricultura proporcionó seis miembros para los equipos, procedentes de sus divisiones de Producción y Sanidad Animal, de Tierras y Aguas y de Producción y Protección Vegetal. El Departamento de Pesca y el Departamento Forestal proporcionaron dos miembros cada uno para los equipos y el Departamento de Recursos Naturales aportó un solo miembro. Este personal sigue desempeñando funciones de capacidad técnica básica, centradas especialmente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la FAO.

Se procuraron aumentos de la eficiencia y ahorros a lo largo de este período, centrados en el principio de reducción de la carga administrativa y mejora de los conocimientos técnicos en el marco del PTP. Estos eran fundamentales para posibilitar la ejecución de la labor normativa y el programa conexo en el contexto de un presupuesto nominal sin cambios. Desde 2012, se han introducido una serie de medidas encaminadas a reducir la carga administrativa de la Organización. Estas incluyen la modernización de los sistemas de

gestión, la simplificación de los procesos y procedimientos administrativos y de gestión, y la reorganización de las unidades encargadas de las tecnologías de la información y de la tramitación de operaciones (véase el Recuadro 2.3). Estas medidas han permitido a la Organización reducir la carga de la realización de tareas administrativas, aumentar la proporción entre los puestos de personal P+ y de SG y, lo que es más importante, trasladar recursos para reforzar su capacidad técnica.

Dichos cambios establecen el contexto de esta evaluación.

Recuadro 2.3: Medidas para reducir la carga administrativa y aumentar la eficiencia

En 2013, la puesta en marcha del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) conectó por primera vez a todas las oficinas de la FAO de todo el mundo, permitiendo la normalización y automatización de la tramitación de operaciones, lo que comportó una importante reducción de la contribución y la verificación manuales. Ello redundó en una mejora de la eficacia y en un ahorro de tiempo del personal, especialmente en los antiguos registros administrativos.

Asimismo, los continuos esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia de los procesos administrativos en las esferas de gestión de recursos humanos, finanzas, compras y tecnologías de la información han llevado a la supresión o simplificación de numerosos procesos y procedimientos.

Los ajustes al PTP para 2014-15 permitieron la reorganización de la División de Tecnologías de la Información (CIO), con la consiguiente reducción del 20 % de su presupuesto y del 40 % de sus puestos. Desde entonces, la CIO ha seguido prestando apoyo y productos informáticos y digitales cada vez más modernos y eficientes.

En 2016, un nuevo modelo operativo para el Centro de Servicios Compartidos (CSC) permitió consolidar la tramitación de un elevado volumen de operaciones de forma escalonada, lo que condujo a la reducción de la capacidad requerida de SG; ello, unido a una racionalización similar de la División de Asuntos de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo (CPA), llevó a la supresión de 46 puestos principalmente administrativos, disponibles para crear nuevos perfiles en esferas técnicas prioritarias.

Capítulo 3: Capacidad técnica: dimensión relativa a los recursos humanos

Tras un análisis del contexto presupuestario del período 2012-16 y su repercusión en la dotación general de personal de la FAO (Sección A), en este capítulo se hace un examen de la evolución de la capacidad técnica de la Organización. En las secciones siguientes se analiza la capacidad técnica con arreglo a la arquitectura de recursos humanos de la FAO descrita en la Sección 1.2 del Anexo 1. La Sección B aborda el personal funcionario y no funcionario financiado con cargo al Fondo General, con inclusión del número de empleados en algunos cuadros, si bien se centra principalmente en los puestos. La Sección C se refiere al personal funcionario y no funcionario financiado con cargo a fondos fiduciarios, y en la Sección D se examina la ubicación en la Sede y en las oficinas descentralizadas, del total de la capacidad técnica de la FAO¹². Otros indicadores relacionados con la capacidad, tales como calificaciones, experiencia o edad del personal de la FAO, se analizan en la Sección E. Los datos pormenorizados se facilitan en el Anexo 3.

A. Contexto de un presupuesto “sin cambios”

Los cambios para la transformación se han llevado a cabo en el contexto de un aumento de los costos de personal, en el ámbito de un presupuesto cuyo valor nominal ha permanecido invariable en 1 005,6 millones de USD desde el período 2012-13, lo que supone un descenso del 4,3 % en valores constantes de 2010-11.

La necesidad de absorber el aumento de los costos del personal en este contexto presupuestario ha dado lugar a una consiguiente disminución de puestos de plantilla en general. Como se muestra en el Cuadro 3.1a, los puestos globales previstos y financiados en el PTP han disminuido de 3 117 a 2 945, lo que representa una reducción de 172 puestos (un 5,5 %) durante el período 2012-16. Al añadir los puestos no contemplados en el PTP financiados con cargo al Fondo General, la disminución del número global de puestos resulta más moderada ya que asciende a 76 puestos, esto es, un 2,2 %.

Sin embargo, en el marco de esta reducción global, la FAO ha logrado un desplazamiento hacia puestos de categoría profesional. La FAO ha conseguido un ligero incremento del número de puestos, del 0,4 %, en las categorías de Director (D), profesional (P) y de profesionales de contratación nacional (N) agrupadas. La proporción de puestos contemplados en el PTP en esta categoría agrupada ha aumentado del 46,7 % de la totalidad de puestos del PTP en 2012 al 50,2 % en 2016, con una correspondiente reducción de la proporción de puestos de SG. Si se añaden los puestos con cargo al Fondo General no contemplados en el PTP, la proporción de puestos de la categoría agrupada D+P+N aumenta del 47,1 % en 2012 al 48,4 % en 2016.

¹² En este Capítulo, se ha actualizado el número de miembros del personal contemplado y no contemplado en el PTP con cargo al Fondo General hasta finales de diciembre de 2016.

Cuadro 3.1a: Cambios en el personal con cargo al Fondo General, por categoría (puestos)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	PTP	No PTP	Total	PTP	No PTP	Total	Total
D	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9%)
P	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4%)
Total parcial D+P	1270	151	1421	1272	134	1406	-15 (-1,1%)
D+P (% del total)	40,7%	51,5%	41,7%	43,2%	34,4%	42,2%	-
N	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
Total parcial D+P+N	1456	151	1607	1479	134	1613	6 (0,4%)
D+P+N (% del total)	46,7%	51,5%	47,1%	50,2%	34,4%	48,4%	-
SG	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5%)
Total	3117	293	3410	2945	389	3334	-76 (-2,2%)

Con respecto al número de empleados (personal que ocupa puestos, o puestos menos vacantes), la proporción de personal en la categoría D+P+N muestra aumentos similares entre 2012 y 2016 (véase el Cuadro 3.1b)¹³.

Cuadro 3.1b: Cambios en el personal con cargo al Fondo General, por categoría (número de empleados)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	PTP	No PTP	Total	PTP	No PTP	Total	Total
D	114	8	122	114	9	123	1 (0,8%)
P	894	143	1037	907	125	1032	-5 (-0,5%)
Total parcial D+P	1008	151	1159	1021	134	1155	-4 (-0,3%)
D+P (% del total)	38,7%	51,5%	40,0%	42,8%	34,4%	41,6%	-
N ¹⁴	157	0	157	188	0	188	31 (19,7%)
Total parcial D+P+N	1165	151	1316	1209	134	1343	27 (2,1%)
D+P+N (% del total)	44,8%	51,5%	45,5%	50,6%	34,4%	48,4%	-
SG	1437	142	1579	1178	255	1433	-146 (-9,2%)
Total	2602	293	2895	2387	389	2776	-119 (-4,1%)

¹³ El número de empleados se calculó el 1.º de abril de 2012 y el 31 de diciembre de 2016.

¹⁴ Todo el personal de categoría N está previsto en el PTP, por lo que no hay ningún cambio al añadir las cifras del Fondo General no financiadas en el PTP.

B. Capacidad técnica: recursos del Fondo General

En la categoría D+P, la FAO ha logrado un desplazamiento estratégico de la categoría administrativa a la técnica, en consonancia con el objetivo de reducir la carga administrativa. Como se muestra en el Cuadro 3.2a, mientras que el total de puestos de la categoría D+P (contemplados y no contemplados en el PTP con cargo al Fondo General) ha disminuido ligeramente entre 2012 y 2016, los puestos técnicos han aumentado un 2,9 % gracias a una reducción en la categoría administrativa. Es importante señalar que la capacidad técnica básica ha aumentado en 158 puestos, esto es, un 18,5 %, gracias también a una disminución en la categoría de la capacidad técnica propiciadora. El número de empleados en la esfera de la capacidad técnica básica aumenta asimismo en 139, esto es, un 20,0 % (véase el Cuadro 3.2b).

Cuadro 3.2a: Transferencias de personal de las categorías de capacidad técnica propiciadora y administrativa a la de capacidad técnica básica (puestos)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	PTP	No PTP	Total	PTP	No PTP	Total	Total
Técnica básica	810	43	853	934	77	1011	158 (18,5%)
Técnica propiciadora	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4%)
Técnica total	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2,9%)
De apoyo administrativo	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9%)
Total	1270	151	1421	1272	134	1405	-16 (-1,1%)

Cuadro 3.2b: Transferencias de personal de las categorías de capacidad técnica propiciadora y administrativa a la de capacidad técnica básica (número de empleados)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	PTP	No PTP	Total	PTP	No PTP	Total	Total
Técnica básica	653	43	696	758	77	835	139 (20,0%)
Técnica propiciadora	243	54	297	160	27	187	-110 (-37,0%)
Técnica total	896	97	993	918	104	1022	29 (2,9%)
De apoyo administrativo	112	54	166	103	30	133	-33 (19,9%)
Total	1008	151	1159	1021	134	1155	-4 (-0,3%)

Especialización o ámbito de competencia En consonancia con el objetivo del Marco estratégico revisado y el PTP para 2014-15, el aumento de la capacidad técnica básica ha contribuido a las esferas de atención prioritaria señaladas en el Marco (véase el Anexo 3, Cuadro 3.1.9, en relación con la determinación de estas esferas). Los mayores incrementos porcentuales son evidentes en promoción y desarrollo de la capacidad, desarrollo económico y social, economía, medio ambiente, gestión de la información y los conocimientos,

nutrición, cooperación técnica y gestión técnica¹⁵. En consonancia con la finalidad del Marco estratégico revisado, se produjo un incremento significativo de 11 puestos en nutrición y seguridad alimentaria, en tanto que el número de puestos relacionados con la gestión de la tierra y el agua, la ganadería y la tenencia de la tierra disminuyó en uno o dos puestos en cada una de estas esferas. Véase el Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3: Aumento de la capacidad técnica básica según la especialidad del personal (contemplada y no contemplada en el PTP con cargo al Fondo General)

Especialidad	2012		2106		Variación 2012-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Promoción y desarrollo de la capacidad	1	1	11	8	10 (1 000,0 %)	7 (700,0%)
Agricultura	94	82	100	82	6 (6,4%)	0 (0,0%)
Derecho para el desarrollo	11	8	13	21	2 (18,2%)	13 (162,5%)
Desarrollo económico y social	21	18	27	21	6 (28,6%)	3 (16,7%)
Economía	141	109	162	124	21 (14,9%)	15 (13,8%)
Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	42	35	58	47	16 (38,1%)	12 (34,3%)
Pesca y acuicultura	76	62	86	63	10 (13,2%)	1 (1,6%)
Actividad forestal	59	52	64	59	5 (8,5%)	7 (13,5%)
Gestión de la información y los conocimientos	32	27	53	41	21 (65,6%)	14 (51,9%)
Ordenación de la tierra y el agua	35	26	34	25	-1 (-2,9%)	-1 (-3,8%)
Tenencia de la tierra	10	10	9	9	-1 (-10,0%)	-1 (-10,0%)
Ganadería	46	40	44	32	-2 (-4,3%)	-8 (-20,0%)
Nutrición e inocuidad de los alimentos	36	27	47	40	11 (30,6%)	13 (48,1%)
Estadística	41	35	38	33	-3 (-7,3%)	-2 (-5,7%)
Cooperación técnica	67	50	102	81	35 (52,2%)	31 (62,0%)
Gestión técnica	141	114	167	159	26 (18,4%)	45 (39,5%)
Total	853	696	1015	845	162 (19,0%)	149 (21,4%)

Recursos humanos no funcionarios financiados con cargo al Fondo General. La FAO contrata también a personal profesional en calidad de recursos humanos no funcionarios que emplea para tareas técnicas y sufraga con recursos del Fondo General. En esta categoría de recursos humanos no

¹⁵ La “cooperación técnica” es una función y la mayoría de los puestos de esta categoría se encuentran en el TC y las oficinas regionales. “Gestión técnica” se refiere al personal directivo de departamentos técnicos.

funcionarios figuran consultores, personal contratado con arreglo a ASP, PNP y jubilados de las Naciones Unidas, que son en su mayoría jubilados de la FAO.

Tradicionalmente se ha dedicado mucha más atención al seguimiento de la categoría de recursos humanos no funcionarios que al del personal funcionario. Esta situación ha cambiado con la introducción de un seguimiento más sistemático de los datos relativos a los recursos humanos no funcionarios en 2014; por ello, solo se dispone de datos coherentes sobre dichos recursos a partir de 2014 (y no de 2012, cuando se inició el período del cambio para la transformación). En el Cuadro 3.4 se comparan los datos sobre los recursos humanos no funcionarios de 2014 y 2016 con el número de puestos correspondiente al personal contemplado y no contemplado en el PTP que se financia con cargo al Fondo General. Se ha registrado un aumento significativo, del 33 %, en la utilización de personal no funcionario financiado con cargo al Fondo General en este período, lo que en parte responde a la utilización flexible de los recursos liberados mediante las vacantes. Esto ha contribuido a aumentar la capacidad técnica total financiada con cargo al Fondo General en 268 puestos, esto es, un 14 %, entre 2014 y 2016.

Cuadro 3.4: Total de recursos humanos técnicos financiados con cargo al Fondo General

Categoría	2014		2106		Variación 2014-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
<i>Total de personal funcionario técnico</i>	1211	959	1246	1022	35 (2,9%)	29 (2,9%)
Consultores	465	465	724	724	259 (55,7%)	259 (55,7%)
Titulares de ASP	201	201	181	181	-20 (-10,0%)	-20 (-10,0%)
Jubilados de las Naciones Unidas	40	40	34	34	-6 (-15,0%)	-6 (-15,0%)
<i>Total parcial de recursos humanos no funcionarios</i>	706	706	939	939	233 (33,0%)	233 (33,0%)
<i>Total de recursos humanos técnicos</i>	1917	1665	2185	1961	268 (14,0%)	296 (17,8%)

C. Capacidad técnica: efectos de los recursos de fondos fiduciarios

Además del personal funcionario y no funcionario financiado con cargo a su Fondo General, la FAO mantiene otros funcionarios y recursos humanos no funcionarios que no se contemplan en el PTP financiados por varios fondos fiduciarios a fin de atender a las prioridades de los respectivos donantes. En el Cuadro 3.5 se añade el personal no contemplado en el PTP y financiado con cargo a fondos fiduciarios a los totales del Fondo General recogidos en el Cuadro 3.1. Como se muestra en el Cuadro, al añadir el personal no contemplado en el PTP y financiado con cargo a fondos fiduciarios la cifra total del personal aumenta en cada categoría, pero las tendencias son similares a las expuestas respecto del personal financiado por el Fondo General. En el marco de una reducción del 3,9 % en el total de puestos, la reducción en la categoría D+P+N se contiene en el 1,2 %, mientras que en los puestos de SG muestran una reducción mayor, del 6,8 %.

Cuadro 3.5: Cambios en el personal financiado con cargo al Fondo General (FG) y fondos fiduciarios FF por categoría (puestos)¹⁶

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	Personal total financiado por el FG	Personal no PTP financiado por FF	Total	Personal total financiado por el FG	Personal no PTP financiado por FF	Total	Total
D	144	14	158	134	11	145	-13 (-8,2%)
P	1277	511	1788	1272	482	1754	-34 (-1,9%)
<i>Total parcial D+P</i>	<i>1421</i>	<i>525</i>	<i>1946</i>	<i>1406</i>	<i>493</i>	<i>1899</i>	<i>-47 (-2,4%)</i>
<i>D+P (% del total)</i>	<i>41,7%</i>	<i>72,0%</i>	<i>47,0%</i>	<i>42,2%</i>	<i>76,8%</i>	<i>47,8%</i>	-
N ¹⁷	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
<i>Total parcial D+P+N</i>	<i>1607</i>	<i>525</i>	<i>2132</i>	<i>1613</i>	<i>493</i>	<i>2106</i>	<i>-26 (-1,2%)</i>
<i>D+P+N (% del total)</i>	<i>47,1%</i>	<i>72,0%</i>	<i>51,5%</i>	<i>48,4%</i>	<i>76,8%</i>	<i>53,0%</i>	-
SG	1803	204	2007	1721	149	1870	-137 (-6,8%)
Total	3410	729	4139	3334	642	3976	-163 (-3,9%)

Al añadir al análisis los puestos financiados por fondos fiduciarios (véase el Cuadro 3.6), algunas de las tendencias de la capacidad técnica analizadas previamente en este capítulo se moderan. Por ejemplo, la capacidad técnica básica muestra un aumento de un 10,2 % frente a un 18,5 %.

Cuadro 3.6: Desplazamientos de personal de las categorías de capacidad administrativa y técnica propiciadora a la de capacidad técnica básica (puestos)

Categoría	2012			2106			Variación 2012-16 (porcentaje)
	Personal total financiado por el FG	Personal no PTP financiado por FF	Total	Personal total financiado por el FG	Personal no PTP financiado por FF	Total	Total
Técnica básica	853	398	1251	1011	368	1379	128 (10,2%)
Técnica propiciadora	358	92	450	235	108	343	-107 (-23,8%)
<i>Técnica total</i>	<i>1211</i>	<i>490</i>	<i>1701</i>	<i>1246</i>	<i>476</i>	<i>1722</i>	<i>21 (1,2%)</i>
De apoyo administrativo	209	35	244	159	17	176	-68 (27,9%)
Total	1421	525	1946	1405	493	1898	-48 (-2,4%)

¹⁶ Para consultar todos los datos adicionales sobre el número de empleados, véase el Anexo 3.

¹⁷ Todo el personal de categoría N está previsto en el PTP, por lo que no hay ningún cambio al añadir las cifras del Fondo General no financiadas en el PTP.

Un análisis de la distribución según la especialidad del personal indica cambios similares a los registrados en el caso del personal financiado con cargo al Fondo General, pero las cifras absolutas son mucho mayores (véase el Cuadro 3.7). Cuando se suman los puestos financiados por el Fondo General y los fondos fiduciarios, el mayor aumento (42 puestos) se registra en el ámbito de la nutrición y la inocuidad de los alimentos, y corresponde a una reducción de 36 puestos en el de la agricultura y la ganadería. Ante la preocupación por un descenso de la capacidad del personal en los departamentos técnicos, estos cambios se resumen por separado en el Recuadro 3.1.

Cuadro 3.7: Aumento del personal de capacidad técnica básica según la especialidad (Fondo General y fondos fiduciarios)

Especialidad	2012		2106		Variación 2012-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Promoción y desarrollo de la capacidad	1	1	18	15	17 (1 700,0 %)	14 (1 400,0 %)
Agricultura	145	133	128	110	-17 (-11,7%)	-23 (-17,3%)
Derecho para el desarrollo	14	11	14	22	0 (0,0%)	11 (100,0%)
Desarrollo económico y social	31	28	41	35	10 (32,3%)	7 (25,0%)
Economía	177	145	203	165	26 (14,7%)	20 (13,8%)
Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	69	62	91	80	22 (31,9%)	18 (29,0%)
Pesca y acuicultura	105	91	116	93	11 (10,5%)	2 (2,2%)
Actividad forestal	103	96	116	111	13 (12,6%)	15 (15,6%)
Gestión de la información y los conocimientos	32	27	53	41	21 (65,6%)	14 (51,9%)
Ordenación de la tierra y el agua	44	35	45	36	1 (2,3%)	1 (2,9%)
Tenencia de la tierra	14	14	11	11	-3 (-21,4%)	-3 (-21,4%)
Ganadería	77	71	58	46	-19 (-24,7%)	-25 (-35,2%)
Nutrición e inocuidad de los alimentos	48	39	90	83	42 (87,5%)	44 (112,8%)
Estadística	47	41	54	49	7 (14,9%)	8 (19,5%)
Cooperación técnica	183	166	147	126	-36 (-19,7%)	-40 (-24,1%)
Gestión técnica	161	134	198	190	37 (23,0%)	56 (41,8%)
Total	1251	1094	1383	1213	132 (10,6%)	119 (10,9%)

Recuadro 3.1: Capacidad en los departamentos técnicos de la Sede

Ha habido cierta preocupación en cuanto a la disminución de capacidad del personal en los departamentos técnicos de la Sede de 2012 a 2016. Además de la cesión de funcionarios de los departamentos técnicos a los equipos de PE, algunos de los principales cambios en el número de puestos técnicos del PTP en los distintos departamentos se deben a los reiterados cambios estructurales, refrendados en cada etapa por los Miembros de la FAO. Como resultado, desde 2012 se ha retenido en gran medida la integridad de la capacidad técnica global de los departamentos técnicos, mientras que, en algunos casos, se ha reducido el número de puestos de los mismos.

Estos cambios estructurales han consolidado los conocimientos en esferas específicas de trabajo, como la labor normativa y la nutrición, para maximizar sus repercusiones. Tras la puesta en práctica en 2013 de la evaluación de la función y la labor de la FAO en relación con las políticas alimentarias y agrícolas, se trasladaron 27 puestos al Departamento de Desarrollo Económico y Social (ES) relativos a la labor normativa. Asimismo, la aplicación ese mismo año de las recomendaciones de la evaluación de la labor de la FAO sobre la nutrición condujo a la transferencia de la antigua División de la Nutrición del Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor (AG) al ES, como División de Nutrición y Sistemas Alimentarios. Ello dio lugar a la pérdida de 30 puestos en total en el AG. Sin embargo, ambas transferencias no condujeron a una reducción de la capacidad técnica de la FAO ni en la esfera de la nutrición ni en la labor normativa.

Los cambios para la transformación introducidos desde 2012 también han permitido mejorar la ejecución en algunos sectores, tales como la actividad forestal y la pesca, al suprimir la separación entre la labor normativa y la labor técnica. Ello condujo en 2014 a la fusión de las respectivas divisiones del Departamento Forestal y del departamento de Pesca. A su vez, esta fusión llevó a la supresión de un puesto de Director en cada departamento al más alto nivel, compensado posteriormente durante la ejecución del PTP para 2016-17 por la creación de dos puestos de categoría directiva en cada departamento para reforzar la capacidad de gestión horizontal.

Asimismo, desde 2012 se han introducido otros cambios y ajustes necesarios para apoyar la mejora de la prestación de servicios por parte de la Organización. En concreto, cabe citar los siguientes: i) la supresión de la División de Infraestructuras Rurales y Agroindustrias en 2016, y la transferencia de puestos al ES, lo que se traduce en una reducción de 24 puestos en el AG; ii) la creación en 2016 de la Oficina de Inocuidad Alimentaria en el AG con 17 puestos del PTP; iii) la consolidación del ES mediante la transferencia, en 2016, de capacidades específicas, con el consiguiente aumento de 20 puestos.

En el siguiente Cuadro se muestra todo el personal P+ del PTP de estos departamentos de la Sede en el período comprendido entre 2012 y 2016.

Cuadro: Todo el personal P+ por determinadas unidades de la Organización (contemplado en el PTP)

<i>Departamento</i>	<i>Categoría</i>	<i>2012</i>	<i>2106</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Agricultura	Técnica total	142	120	-22 (-15%)
Recursos Naturales	Técnica total	48	16	-32 (67%)
Económico y Social	Técnica total	108	157	49 (45%)
Pesca	Técnica total	75	73	-2 (-3%)
Actividad forestal	Técnica total	49	46	-3 (-6%)
Total general	<i>Técnica básica</i>	<i>413</i>	<i>407</i>	<i>-6 (-1%)</i>
	<i>Técnica propiciadora</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>-4 (-44%)</i>
	Técnica total	422	412	-10 (-2%)

Recursos humanos no funcionarios financiados con fondos fiduciarios. Hay un componente final —los recursos humanos no funcionarios financiados con fondos fiduciarios— que es preciso añadir para completar la visión de los recursos humanos técnicos en la FAO (véase el Cuadro 3.8). La visión completa muestra un aumento de la capacidad técnica y un incremento total de los puestos en 455, esto es, un 8,1 %.

Cuadro 3.8: Totalidad de los recursos humanos técnicos

Categoría	2014		2106		Variación 2014-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Total de personal funcionario técnico	1 688	1 436	1 773	1 489	85 (5,0%)	53 (3,7%)
Consultores	1 064	1 064	1 438	1 438	374 (35,2%)	374 (35,2%)
Titulares de ASP	362	362	303	303	-59 (-16,3%)	-59 (-16,3%)
Jubilados de las Naciones Unidas	62	62	57	57	-5 (-8,1%)	-5 (-8,1%)
PNP	2 419	2 419	2 481	2 481	62 (2,6%)	62 (2,6%)
<i>Total de personal no funcionario técnico</i>	<i>3 907</i>	<i>3 907</i>	<i>4 279</i>	<i>4 279</i>	<i>372 (9,5%)</i>	<i>372 (9,5%)</i>
<i>Total de recursos humanos técnicos</i>	<i>5 597</i>	<i>5 345</i>	<i>6 052</i>	<i>5 768</i>	<i>455 (8,1%)</i>	<i>423 (7,9%)</i>

D. Ubicación de la capacidad técnica

Las tendencias relativas a la capacidad del personal técnico en la Sede y en las oficinas descentralizadas de 2012 a 2016 se muestran en el Cuadro 3.9a. En este período, los puestos de capacidad técnica básica aumentaron un 6,2 % en la Sede, pero lo hizo mucho más rápidamente en las oficinas descentralizadas con un 31 %. La capacidad técnica propiciadora disminuyó un 37,4 % en la Sede y aumentó un 22,2 % en las oficinas descentralizadas. La parte más importante de este cambio se produjo entre 2012 y 2014.

Cuadro 3.9a: Ubicación (en la Sede o las oficinas descentralizadas) del personal técnico

Categoría y ubicación	2012		2106 ¹⁸		Variación 2012-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Sede						
Técnica básica	790	699	839	702	49 (6,2%)	3 (0,4%)
Técnica propiciadora	369	317	231	183	-138 (-37,4%)	-134 (-42,3%)
<i>Total de personal funcionario técnico</i>	<i>1159</i>	<i>1016</i>	<i>1070</i>	<i>885</i>	<i>-89 (-7,7%)</i>	<i>-131 (-12,9%)</i>
Oficinas descentralizadas						
Técnica básica	461	395	604	571	143 (31,0%)	176 (44,6%)
Técnica propiciadora	81	72	99	33	18 (22,2%)	-39 (-54,2%)
<i>Total de personal funcionario técnico</i>	<i>542</i>	<i>467</i>	<i>703</i>	<i>604</i>	<i>161 (29,7%)</i>	<i>137 (29,3%)</i>
Total	1701	1483	1773	1489	72 (4,2%)	6 (0,4%)

En el Cuadro 3.9b se añaden los recursos humanos no funcionarios a la capacidad técnica. Como se muestra en el Cuadro, la capacidad técnica global en la Sede ha aumentado un 13,4 % entre 2014 y 2016, lo que representa un porcentaje muy superior al incremento del 5,6 % registrado en las oficinas descentralizadas. Por consiguiente, la proporción de la capacidad técnica global en la Sede aumentó del 32,5 % en 2014 al 34,1 % en 2016.

¹⁸ Los cálculos de este Cuadro están actualizados al 31 de diciembre de 2016.

Cuadro 3.9b: Ubicación (en la Sede o en oficinas descentralizadas) de la capacidad técnica global

Categoría y ubicación	2014		2106 ¹⁹		Variación 2014-16 (porcentaje)	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Sede						
Técnica básica	799	693	839	702	40 (5,0%)	9 (1,3%)
Técnica propiciadora	257	225	231	183	-26 (-10,1%)	-42 (-18,7%)
<i>Total de personal funcionario técnico</i>	<i>1056</i>	<i>918</i>	<i>1070</i>	<i>885</i>	<i>14 (1,3%)</i>	<i>-33 (-3,6%)</i>
Recursos humanos no funcionarios	766	766	996	996	230 (30,0%)	230 (30,0%)
Total parcial	1822	1684	2066	1881	244 (13,4%)	197 (11,7%)
Oficinas descentralizadas						
Técnica básica	538	430	604	571	66 (12,3%)	141 (32,8%)
Técnica propiciadora	94	88	99	33	5 (5,3%)	-55 (-62,5%)
<i>Total de personal funcionario técnico</i>	<i>632</i>	<i>518</i>	<i>703</i>	<i>604</i>	<i>71 (11,2%)</i>	<i>86 (16,6%)</i>
Recursos humanos no funcionarios	3141	3141	3283	3283	142 (4,5%)	142 (4,5%)
Total parcial	3773	3659	3986	3887	213 (5,6%)	228 (6,2%)
Total	5595	5343	6052	5768	457 (8,2%)	425 (8,0%)
Proporción en la Sede	32,5%	31,5%	34,1%	32,6%	-	-

E. Cualificaciones y experiencia de los funcionarios y del personal no funcionario

Contratación de personal. En los últimos años, la FAO ha experimentado amplias mejoras en la mayoría de los indicadores de las calificaciones y la experiencia del personal. Se ha registrado un aumento de la proporción de nuevos contratados que poseen títulos de máster o de doctorado y posdoctorado. Partiendo de una cifra ya elevada, con un 91 % de nuevos contratados que poseían un título de máster o superior en 2010, la proporción se mantuvo sin variación en 2013 y aumentó al 98 % en 2015, en consonancia con la aplicación de los cambios para la transformación. Si acotamos aún más el enfoque y nos centramos solo en

¹⁹ *Ibidem.*

el personal contratado que posee un título de doctorado (o superior), durante el período examinado se produjo un aumento del 42 % al 47 % (véase el Cuadro 3.10).

Cuadro 3.10: Calificaciones académicas y experiencia de los nuevos contratados de la FAO, por año

Calificación	2010	2013	2015
Grado	6	4	1
Máster	34	20	30
Doctorado	29	22	28
<i>Total</i>	<i>69</i>	<i>46</i>	<i>59</i>
Porcentaje de máster o títulos superiores	91%	91%	98%
Porcentaje de doctorados o títulos superiores	42%	47%	47%
<i>Promedio de años de experiencia profesional por contratado</i>	<i>16</i>	<i>20</i>	<i>18</i>

Estas nuevas contrataciones han contribuido a la actual distribución del personal de la FAO que se muestra en el Cuadro 3.11 a continuación. En la categoría técnica básica, el 96 % del personal posee una titulación de máster o superior, y el 46 % tiene un título de doctorado o una calificación superior.

Años de experiencia. Con respecto a otro indicador de calificación, esto es, los años de experiencia, la distribución es relativamente uniforme entre las categorías de personal, donde las tres arrojan un promedio de 24 o 25 años de experiencia, esto es, de 11 a 15 años en la FAO y de 10 a 14 años fuera de la Organización (véase el Cuadro 3.11).

Cuadro 3.11: Calificaciones académicas y experiencia del personal de la FAO, 2016

Categoría	Cifras de personal con titulación							Años promedio de experiencia desde el primer título		
	Grado	Máster	Docto- rado	Posdoc- torado	Total	Porcentaje con titula- ción de máster o superior	Porcentaje con título de doctorado o una califica- ción superior	En la FAO	Fuera de la FAO	Total
Técnica básica	25	347	301	20	693	96%	46%	11	14	25
Técnica propiciadora	31	117	9	1	158	80%	6%	15	10	25
Apoyo administrativo	21	69	5	0	95	78%	5%	12	11	24
<i>Total</i>	<i>77</i>	<i>533</i>	<i>315</i>	<i>21</i>	<i>946</i>	<i>92%</i>	<i>36%</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>25</i>

Perfil de edades. Se ha producido un aumento de la proporción de personal en las categorías de más edad entre 2012 y 2016, mientras que el personal no contemplado en el PTP es más joven en promedio que el personal del PTP. En el cuadro siguiente se examina el porcentaje de personal técnico básico contemplado y no contemplado en el PTP por tramo de edad en 2012 y 2016. La distribución del personal del PTP se mantuvo prácticamente invariable durante este período, con un 59,6 % del personal de más de 50 años en

2012 y un 60,1 % en 2016. El personal no contemplado en el PTP presentó una edad significativamente menor a lo largo de todo el período y solo el 32,2 % superaba los 50 años en 2016; se registró un cierto envejecimiento de este personal, que vio reducido su porcentaje de edad inferior a los 40 años del 36,5 % al 32 % (véase el Cuadro 3.12).

Cuadro 3.12: Distribución por edad solo del personal técnico básico

Edad	2012		2106	
	PTP	No PTP	PTP	No PTP
29 años o menos	0,9%	2,8%	0,8%	2,9%
De 30 a 39 años	10,7%	33,7%	11,3%	29,1%
De 40 a 49 años	28,8%	32,9%	27,7%	35,7%
De 50 a 61 años	59,6%	30,3%	59,3%	31,2%
62 años o más	0,0%	0,3%	0,8%	1,0%

Capacitación técnica. Los miembros del personal de la FAO participan en cursos de capacitación externa para mejorar sus conocimientos y contribuir a la capacidad técnica global de la Organización. El número de funcionarios que participaron en estos cursos fue aproximadamente de 112 en 2014 y aumentó a 136 en 2016, lo que representa 1 062 y 1 258 días de capacitación, respectivamente (Cuadro 3.13). La proporción de participantes que recibió formación en esferas técnicas, como la agricultura, la ganadería, la pesca, la actividad forestal, la economía, la seguridad alimentaria, las tecnologías de la información y el cambio climático, aumentó del 40 % en 2014 al 57 % en 2016.

Cuadro 3.13: Capacitación técnica en la FAO

Participantes en los cursos y días de capacitación	2014	2015	2106	Variación 2014-16 (porcentaje)
N.º de participantes, solo en cursos técnicos	112	102	136	24 (21%)
N.º de participantes, solo en cursos técnicos	45	51	78	33 (73%)
Participantes en cursos de capacitación técnica, porcentaje del total	40%	50%	57%	-
N.º de días de capacitación externa	1062	1040	1258	196 (18%)
N.º de días de capacitación externa, solo cursos técnicos	489	390	663	174 (36%)
Días de capacitación externa técnica, porcentaje del total	46%	38%	53%	-

Experiencia del personal no funcionario. Se han planteado algunas cuestiones sobre el nivel de experiencia del personal no funcionario y si refleja la memoria institucional de la FAO y contribuye a ella. Aunque no se dispone tan fácilmente de datos sobre la experiencia y la cualificación del personal no funcionario como en el caso de los funcionarios, en el 164.º período de sesiones del Comité de Finanzas se facilitó información desglosada por consultores y suscriptores de ASP de la FAO y por años de servicio en la Organización²⁰. Al 1.º de noviembre de 2016 el número total de consultores contratados por la FAO era de 2 350, distribuidos equitativamente entre la Sede y las oficinas descentralizadas. La mitad de ellos tienen

²⁰ FC 164/7 Add. 1 “Gestión de recursos humanos – Información adicional”

más de tres años de experiencia en la FAO, más de una tercera parte tiene más de cinco años y cerca del 20 % tiene más de 10 años (véase el Cuadro 3.14). Además, este Cuadro no incluye a los jubilados de las Naciones Unidas que han regresado a la FAO como personal no funcionario para ofrecer sus conocimientos en el marco de proyectos específicos. Como jubilados, su experiencia en la FAO es significativa.

Cuadro 3.14: Experiencia de la FAO de consultores y suscriptores de ASP.

<i>Ubicación</i>	<i>Años de servicio con la FAO (porcentaje)</i>				<i>Total</i>
	0-3	4-5	6-9	10+	
<i>Sede</i>	52,3	13,2	17,5	16,9	1170
<i>Oficinas descentralizadas</i>	48,6	15,6	14,2	21,6	1180
Total	50,4	14,4	15,9	19,3	2350

Capítulo 4: Capacidad técnica: dimensión relativa a la ejecución

A. Productos y servicios

Los cambios para la transformación acordados por la Secretaría se proponen “en el contexto del mantenimiento de la totalidad de los conocimientos técnicos y la capacidad de la Sede de llevar a cabo la labor técnica sobre normas y bienes públicos mundiales”²¹. El amplio alcance de la labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de programas se expuso en una nota informativa dirigida²² al Consejo en noviembre de 2015. En ella se incluían siete categorías principales alineadas con las funciones básicas de la FAO, a saber, instrumentos de establecimiento de normas; conocimientos, datos e información producidos; diálogo sobre políticas; desarrollo de la capacidad; conocimientos, tecnologías y buenas prácticas; asociaciones; actividades de comunicación y promoción. El apoyo a la cooperación Sur-Sur constituye otro servicio importante que se presta a nivel nacional. En la presente evaluación se utiliza la ejecución de los productos y servicios en estas categorías y las realizaciones a las que contribuyen como medida importante de capacidad técnica.

Las tendencias en cuanto a la ejecución de productos y servicios entre 2012 y 2016, que se detallan en el Anexo 4 (Sección 4.1), indican una notable variación entre los años. En el Cuadro 4.1 se muestra la variación entre 2012 y 2016.

Cuadro 4.1: Algunos productos y servicios

Categoría	Indicador	2012	2013	2014	2015	2106 ²³	Variación 2012-16 (porcentaje)
Instrumentos de establecimiento de normas	instrumentos de establecimiento de normas	78	90	101	138	160	82 (105%)
Conocimientos, datos e información producidos	Publicaciones y folletos	962	996	2172	1 083	1 923 (real)	961 (100%)
	Acceso a sitios web de datos (miles)	154	209	196	165	219	65 (42%)
	Países en los que se lleva a cabo el fomento de la capacidad estadística	52	49	59	51	55	3 (6%)
Diálogo sobre políticas y desarrollo de la capacidad en los planos mundial, regional y nacional	Autorizaciones de viaje (en miles)	n/d	12,2	13,2	16,1	15	2,8 (23 %) ²⁴
	Talleres, conferencias y simposios técnicos organizados	253	250	275	305	391	138 (55%)
	Plataformas técnicas externas apoyadas	280 en todo el período					n/d

²¹ CL 144/3, “Nuevos ajustes al Programa de trabajo y presupuesto 2012-13”, junio de 2012, p. 12.

²² CL 153/3, Nota informativa n.º 3, “La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas”, noviembre de 2015

²³ A menos que se indique lo contrario, las cifras de 2016 se han extrapolado desde octubre hasta el fin del año.

²⁴ Cuantificado desde 2013.

Conocimientos, tecnologías y buenas prácticas	Informes principales	3	2	5	8	4	1 (33%)
	Visitas a publicaciones principales (miles)	n/d	173	1146	590	951 (efectivos)	778 (450%) ²⁵
Asociaciones	Acuerdos suscritos al año	36	51	52	53	30	-6 (-17%)
Cooperación Sur-Sur	Países beneficiarios de la CSS	44	46	30	30	76	32 (73%)
	Acuerdos suscritos con plan de trabajo	27	29	40	28	38	11 (41%)
	Personal profesional cedido por organizaciones donantes	222	113	138	60	100	-122 (-55%)
	Número total de personal que recibió capacitación en el marco de los acuerdos de cooperación Sur-Sur	350	350	350	350	350 ²⁶	0
actividades de promoción y comunicación en los planos nacional, regional y mundial	Número de iniciativas relativas a los medios de comunicación	n/d	1 061	1 919	2 270	2 213 (real)	1152 (109 %) ²⁸

Con la excepción de los acuerdos de colaboración suscritos al año y el personal profesional cedido por donantes, todos los productos y servicios aumentaron durante este período.

B. Realizaciones en apoyo de los objetivos estratégicos

El Consejo acordó las realizaciones correspondientes a los distintos OE que se prevén en el marco de resultados de la FAO para 2014-15. En el Cuadro 4.2 se resume la ejecución de las realizaciones durante los últimos tres años. La FAO avanzó entre 2104 y 2016 en el camino hacia las metas de realizaciones establecidas en apoyo de sus OE. Alcanzó o superó el 86 % de las metas relativas a sus realizaciones previstas en 2016, lo que supuso una mejora con respecto a 2014, cuando solo se alcanzó el 82 % de las metas. Sustancialmente, esta mejora se produjo en el marco de una norma para determinar los “objetivos alcanzados/superados” que fue más rigurosa en 2016 (100 % de la meta) que en 2014 y 2015 (75 % de la meta). Además, con respecto al Objetivo 6 transversal, relativo a la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos, la FAO cumplió o superó todas las metas. Véase la Sección 4.2 del Anexo 4 para obtener mayor información.

Con respecto al objetivo de mejorar la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos de la Organización, la mitad de los encuestados por la FAO observaban avances. En 2015, el 62 % de los

²⁵ Cuantificado desde 2013.

²⁶ Cálculo basado en el mantenimiento de la tendencia y no en la extrapolación.

encuestados consideró que la capacidad técnica de la FAO era adecuada o mejor²⁷, mientras que en 2016 este porcentaje aumentó hasta situarse en el 68,5 %²⁸.

Cuadro 4.2: Ejecución de las realizaciones previstas en 2014-15

Objetivo	Número de indicadores	Meta para 2014 superada/ alcanzada	Meta para 2015 superada/ alcanzada	Meta para 2016 superada/ alcanzada
OE 1: Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición	8	75 %	100 %	88 %
OE 2: Aumentar la agricultura, la actividad forestal y la pesca sostenibles	13	77 %	85 %	69 %
OE 3: Reducción de la pobreza rural	10	70 %	90 %	80 %
OE 4: Sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes	10	100 %	100 %	100 %
OE 5: Resiliencia ante amenazas y crisis	10/9 ²⁹	90 %	80 %	100 %
Total	51/50³⁰	82 %	90 %	86 %
Objetivo 6: Calidad técnica	6	No había metas en 2014	100 %	100 %

C. Dimensiones adicionales relativas a la ejecución

En la evaluación se consideraron también otras dos dimensiones relativas a la ejecución.

Primero, el equipo encargado de la evaluación examina un informe sobre las publicaciones que fue presentado en septiembre de 2015 por la Oficina de Evaluación. En el informe se analizaba una muestra de 236 publicaciones de la FAO con ayuda de examinadores externos independientes y se estimaba que su calidad técnica era moderadamente satisfactoria, con una calificación media de 4,3 en una escala de 6 puntos. Se extrajeron conclusiones positivas en cuanto a la contribución de la FAO a los conocimientos mundiales y nacionales sobre la alimentación y la agricultura, y en el informe se señala que las publicaciones institucionales de la FAO se ajustaban, en general, a las metas de la Organización y que las publicaciones, sobre todo las publicaciones principales sobre el estado mundial de los distintos sectores, contaban con numerosos lectores. Los usuarios consultados durante el examen indicaron que, por lo general, las publicaciones de la FAO eran de calidad alta en cuanto a presentación y contenido técnico. Sin embargo, en el examen se llegó a la conclusión de que parecía resultar menos satisfactoria la consideración de otros criterios de calidad, como la integración de conceptos relativos al medio ambiente y la sostenibilidad, la inclusión social y las cuestiones de género.

²⁷ C 2017/8, “Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15”, abril de 2016, párr. 182.

²⁸ PC 121/3, “Informe de síntesis del examen a mitad de período – 2016”, párr. 25.

²⁹ Como parte de las revisiones de las metas de realizaciones entre la publicación del informe sobre la ejecución del programa en 2014-15 y el examen a mitad de período de 2016, el número de indicadores relativos al OE5 se redujo en uno, de diez a nueve.

³⁰ *Ibidem*.

Una conclusión interesante de dicho informe era que los usuarios de países de ingresos bajos y medianos efectuaban una valoración más favorable de las publicaciones de la FAO que los de países de ingresos altos. Los países más pobres consideran que las publicaciones de la FAO son influyentes, aunque la falta de asociaciones y recursos adecuados suele obstaculizar la adopción de los mensajes esenciales que transmitidos por los informes principales de la Organización. Según los usuarios encuestados, las publicaciones de la FAO han contribuido ante todo a proporcionar excelencia técnica (97 %), crear conciencia acerca de las cuestiones fundamentales (97 %) y mejorar la investigación, las prácticas y los resultados (95 %). Además, el 74 % de los usuarios señalaron que no habrían sido capaces de obtener los mismos resultados sin las publicaciones de la FAO, lo que da a entender que, para muchos, los recursos de la FAO resultan fundamentales para su labor. La contribución que obtuvo una calificación más baja fue la relativa a la “influencia en las cuestiones de género y derechos humanos”.

Al mismo tiempo, en el informe figuraban dos importantes recomendaciones de mejora. La primera era que la FAO debía mejorar la determinación de las necesidades de los usuarios y su inclusión en el proceso de elaboración de las publicaciones. La segunda establecía que la FAO debería realizar evaluaciones más completas de las necesidades antes de elaborar las publicaciones.

En segundo lugar, además del informe publicado por la Oficina de Evaluación, en esta evaluación se consideran varios exámenes externos de la FAO. Dos exámenes de la MOPAN³¹ realizados en 2011 y 2014. Estos exámenes se basaron en información recopilada mediante una encuesta entre las principales partes interesadas, el análisis de documentos y entrevistas con el personal de la FAO. Entre los encuestados figuraban asociados directos de la FAO y donantes de la MOPAN establecidos en los países y en la Sede. Se incluyeron seis países en la encuesta de la MOPAN de 2014 y ocho en la de 2011.

En la evaluación de 2014 se observó una mejora en prácticamente todos los indicadores de desempeño. En cuatro esferas importantes, a saber, la estrategia institucional basada en un mandato claro, la focalización de los países en los resultados, el apoyo a los planes nacionales y la contribución al diálogo sobre políticas, las calificaciones mejoraron de “inadecuado o por debajo” a “fuerte o por encima”. Frente a las cinco esferas en las que en el examen de la MOPAN de 2011 se observaron deficiencias (focalización de los países en los resultados, decisiones sobre la asignación de la ayuda, relación entre la gestión de la ayuda y el rendimiento, gestión de los recursos humanos y presentación de información sobre los resultados), en 2014 solo se determinaron dos ámbitos de deficiencia, a saber, la presupuestación basada en los resultados y la gestión de los recursos humanos. Por lo que respecta específicamente a la capacidad técnica, la calificación relativamente baja asignada a la gestión de recursos humanos indicaba la necesidad de seguir avanzando; no obstante, los resultados positivos obtenidos en relación con la labor normativa de la FAO (p. ej., el respaldo a los planes nacionales o la contribución al diálogo sobre políticas) pusieron de manifiesto que la Organización estaba desarrollando su capacidad para conseguir resultados. En la Sección 4.3 del Anexo 4 se facilita información ulterior que comprende un detalle de las calificaciones.

En 2015, el Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania ultimó un examen de la FAO³², cuyas conclusiones son la suma de las de los exámenes de 2011 y 2014 de la MOPAN, la “2012 Australian Multilateral Assessment” (Evaluación Multilateral de 2012 de Australia) y el Multilateral Assessment Review (Examen del Desarrollo Multilateral) de 2011 del Reino Unido y su actualización de 2013. Si bien en el informe se señalaba que algunos Estados miembros habían manifestado su preocupación por la reducción de la capacidad técnica, en general, era favorable a los cambios. En

³¹ La MOPAN es una red de gobiernos con un interés común en la eficacia de las organizaciones multilaterales.

³² BMZ, “BMZ Mapping of Multilateral Organisations Engaged in Development” (disponible solo en inglés), Adelphi, enero de 2015.

particular, se indicaba que la descentralización en la FAO ha conducido al fortalecimiento del liderazgo de los países en el trabajo en emergencias. Asimismo, se afirmaba que la mejora de las instalaciones de TI, la creación de redes técnicas y la reorganización de los departamentos técnicos con arreglo al Marco estratégico revisado ha permitido que la FAO pueda crear líneas claras de rendición de cuentas para la supervisión y la presentación de informes, y que la FAO ha realizado esfuerzos considerables por acabar con la cultura de la compartimentación que había provocado algunas duplicaciones de esfuerzos y un escaso intercambio de conocimientos. Véase la Sección 4.4 del Anexo 4 para obtener mayor información.

La última evaluación de la FAO fue realizada por el DFID del Reino Unido y se publicó en 2016 como “Multilateral Development Review” (Examen del Desarrollo Multilateral). En ella se evaluó la eficacia organizativa de un gran número de instituciones multilaterales de desarrollo. En consonancia con las conclusiones del análisis de la MOPAN, el DFID concluyó que la FAO había estado a la altura del reto y había mejorado su rendimiento, y que su visión estratégica y los informes sobre los resultados eran más claros. Modernizó su estructura de gestión y logró ahorros por eficiencia significativos de más de 100 millones de USD entre 2011 y 2015³³. En el “Multilateral Development Review” (Examen del Desarrollo Multilateral) se reconoció la contribución del liderazgo de la Organización, la modernización de la estructura de gestión y los ahorros por eficiencia en el logro de resultados positivos. La calificación general que otorgó a la FAO fue “Bueno”, en una escala de cuatro valoraciones: “Escaso”, “Adecuado”, “Bueno” y “Muy bueno” (Sección 4.5 del Anexo 4).

D. Conclusión

Pueden extraerse varias conclusiones de la información presentada en este capítulo.

- Ha habido un crecimiento en varias categorías fundamentales de productos y servicios, en tanto que los niveles se han mantenido constantes en el caso de otras.
- En comparación con las metas fijadas en el Marco estratégico, las realizaciones asociadas con el mismo siguen el curso previsto, habiéndose alcanzado o superado el 86 % de las metas en 2016.
- Se ha producido cierta mejora en la calidad y la repercusión de las publicaciones y los productos de conocimiento hasta 2015.
- Además, varios exámenes externos han determinado una mejora general de los resultados y la repercusión de la FAO durante el período comprendido entre 2012 y 2016.

En conjunto, lo anterior parece indicar que los cambios en la dotación de personal y el presupuesto dentro de la FAO no han afectado negativamente a la cantidad y calidad de sus productos. Por el contrario, es probable que dichos cambios hayan contribuido a los positivos resultados globales obtenidos con respecto a la calidad y al logro eficaz de los OE de la FAO.

³³ DFID. “Raising the standard: Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016”, diciembre de 2016.

Capítulo 5: De cara al futuro

En el Plan a plazo medio para 2018-2021 se hace hincapié en la continuidad de la orientación estratégica de la FAO y en la armonización entre los OE de la Organización y los ODS, y se prevé contribuir a 15 de los 17 ODS. Sigue prestándose asimismo especial atención a las prioridades de los países durante la ejecución del programa de trabajo. La dirección y prioridades generales suponen una intensificación de las iniciativas emprendidas durante el PPM. El Plan pretende fortalecer la ejecución del programa en varios frentes. A este respecto, el Plan:

- mejorará las disposiciones de gestión interna introducidas recientemente para establecer la dirección de los programas estratégicos, la rendición de cuentas y la supervisión;
- fortalecerá los vínculos entre la Sede y las oficinas descentralizadas, así como la cobertura de estas últimas;
- mejorará el sistema de seguimiento de la ejecución y los resultados de los programas;
- racionalizará y hará más eficiente la capacidad de la Organización en la Sede, teniendo en cuenta las áreas a las que se prestará mayor o menor atención en el PTP para 2016-17, a fin de velar por un uso óptimo de los conocimientos especializados de la FAO y al mismo tiempo mantener la integridad de la capacidad técnica global en la Sede.

El fortalecimiento institucional alcanzado mediante la ejecución de la matriz requerirá una atención constante. La FAO ha adoptado un enfoque evolutivo, de aprendizaje práctico, en el que se ajustan las disposiciones de gestión a fin de mejorar los resultados. Para el funcionamiento eficaz de la matriz se plantea el reto de continuar fortaleciendo simultáneamente la capacidad de ejecución de los programas y la capacidad técnica. Las medidas recientes se han concentrado en el primer aspecto, lo que ha contribuido a dar una impresión de debilitamiento del segundo. Se precisan medidas adicionales que mejoren la eficacia de la gestión de los programas estratégicos a fin de velar por que se añada valor sin generar burocracia adicional. Aunque la matriz ha mejorado la capacidad de la FAO de abordar cuestiones transversales y coordinar la labor entre las distintas unidades de la Organización, también ha introducido ciertas dudas en cuanto a los canales de presentación de informes, las responsabilidades de gestión y la rendición de cuentas.

Por consiguiente, son necesarios nuevos ajustes para clarificar las relaciones de presentación de informes dentro de la matriz en la Sede (esto es, entre los responsables de los departamentos técnicos y los de programas específicos), entre la Sede y las oficinas descentralizadas, entre las oficinas regionales y subregionales y las oficinas en los países, y entre los expertos técnicos en las oficinas regionales y los departamentos técnicos en Roma. Además, hay margen para reforzar las redes profesionales y quizás, formalizarlas. La eficacia requerirá también claridad en las relaciones de presentación de informes —más allá del actual vínculo de red— del personal funcionario y no funcionario de las oficinas descentralizadas a las correspondientes divisiones técnicas.

Las dificultades relacionadas con los datos que se han encontrado en esta evaluación apuntan diversas oportunidades de mejora del seguimiento. Con respecto a la dimensión de la capacidad relativa a los recursos humanos, es importante que la FAO elabore una perspectiva integrada de todos los recursos humanos utilizados para ejecutar los programas de la Organización, a saber, el personal contemplado y no contemplado en el PTP, así como las categorías de recursos humanos no funcionarios. Ante la destacable labor que desempeñan los recursos humanos no funcionarios, es importante prestar a su contratación y capacitación una atención más acorde a la otorgada al personal funcionario. Además, la FAO debería

considerar en el plano interno la posibilidad de evaluar la capacidad técnica en forma de actividades de planificación estratégica del personal de conformidad con el Programa de trabajo bienal. Como parte de este esfuerzo por estructurar el personal de la FAO de cara al futuro, la Organización debería otorgar una atención específica a mantener el debido equilibrio entre los funcionarios que ocupan puestos y los consultores y otro personal no funcionario, a fin de conservar la flexibilidad necesaria para atender necesidades especializadas concretas y cambios de prioridades.

En lo que respecta a la dimensión relativa a la ejecución, es necesario llevar a cabo un seguimiento más efectivo de toda la gama de realizaciones, productos y servicios de la FAO en todos los niveles, esto es, mundial, regional y nacional. A este respecto, tal vez la FAO desee introducir un sistema de seguimiento de la calidad de los productos y servicios de la Organización en lo que se refiere a su pertinencia, su eficacia y su repercusión, así como a su eficiencia. Si se aplica de forma eficaz, este sistema permitiría a la FAO añadir una dimensión de calidad a la evaluación de la capacidad técnica. Lo más importante es que la Organización podría hacer un seguimiento de la evolución de la calidad y determinar las medidas que habría de emprender para lograr la mejora continua.

Una gestión eficaz de la ejecución de los programas se beneficiaría también de la capacidad de planificar y asignar recursos humanos y operacionales para programas específicos así como de supervisar su utilización. En ese contexto, la FAO debería considerar la posibilidad de introducir un sistema que permita el seguimiento del tiempo que dedica el personal funcionario y no funcionario a los diferentes programas y a otras actividades (así como de los costos asociados). Ante la falta de un sistema de este tipo, resulta difícil seguir de cerca el costo de diferentes actividades, evaluar la eficacia de su ejecución y realizar el seguimiento de las mejoras en la realización de productos y la ejecución de proyectos a lo largo del tiempo. La experiencia de otras organizaciones ha demostrado que, a pesar de un cierto costo inicial y de la posible oposición del personal a la introducción de un sistema de registro temporal de este tipo, las ventajas que se podrían obtener compensan con creces estas dificultades iniciales.

En lo que respecta a la eficiencia, la FAO tal vez quiera volver a examinar el asunto de la puesta en común de servicios administrativos y oficinas descentralizadas con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia. Los diversos casos de oficinas conjuntas sobre el terreno se reciben de forma positiva en las tres instituciones. Ampliar estas iniciativas de forma sistemática, con el objetivo último de crear servicios compartidos, constituiría una vía primordial para reducir costos adicionales y mejorar la eficiencia.

Por último, habida cuenta de la preeminencia de la FAO como depósito de capacidad técnica, un modelo de puesta en común de servicios entre los organismos con sede en Roma podría brindar importantes sinergias y aumentos de eficiencia, en un contexto en el que la FAO tomaría la iniciativa en lo que atañe a los conocimientos técnicos especializados y los otros dos organismos aprovecharían dichos conocimientos de forma más sistemática. Ante la probabilidad de que continúen las presiones sobre las contribuciones y el presupuesto, esta podría ser una forma importante de reforzar aún más la capacidad técnica en la FAO.

Anexos

Anexo 1: Hoja de ruta y estructura de los recursos humanos de la FAO

Sección 1.1: Hoja de ruta para la evaluación

Octubre de 2016

JM 2016.2/3



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
Объединённых Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

REUNIÓN CONJUNTA

**Reunión conjunta del Comité del Programa en su 120.º período de sesiones
y el Comité de Finanzas en su 164.º período de sesiones**

Roma, 7 de noviembre de 2016

**Hoja de ruta para la evaluación independiente de la capacidad técnica
de la Organización**

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

**Sra. Maria Helena Semedo
Directora General Adjunta (Coordinadora de Recursos Naturales)
Tel.: (+39) 0657052060**

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.



mr970

MR970/JM/2016.2/3/s

A. Introducción

1. En su 153.º periodo de sesiones, celebrado en diciembre de 2015, el Consejo “instó a la Secretaría de la FAO a poner en marcha una evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización, tanto en la sede como en las oficinas descentralizadas, con vistas a presentarla a la Conferencia en 2017”. La reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas recibió información actualizada sobre el proceso en mayo de 2016. La reunión conjunta y el Consejo señalaron “la complejidad que entrañaba evaluar la capacidad técnica de la FAO, en particular en lo relativo a la definición, la ubicación y el contexto del mandato y los objetivos de la Organización”¹.

2. Como anunció el Director General en el 154.º periodo de sesiones del Consejo, celebrado en junio de 2016, en este documento se presenta un programa detallado para la evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización que está realizando la Secretaría, con inclusión del alcance, la metodología, el tipo de indicadores y el calendario.

3. Se solicita a los comités que tomen nota de este programa.

B. Alcance de la evaluación

4. Tal como solicitó el Consejo, la Secretaría de la FAO está llevando a cabo la evaluación independiente. En la evaluación se analizará la evolución durante el periodo comprendido entre 2012 y 2016 de la capacidad técnica de la Organización, que se define como la capacidad de la Organización para movilizar los conocimientos, las aptitudes y las competencias especializadas necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros.

5. En la evaluación se tienen en cuenta aspectos como la disponibilidad, la calidad y la ubicación institucional y geográfica de los recursos humanos, funcionarios y no funcionarios, financiados con cargo a todas las fuentes de financiación, así como los productos realizados y los servicios prestados, en el contexto en el que opera la Organización: su mandato y su enfoque estratégico, las funciones básicas, la estructura y los recursos disponibles.

6. La Secretaría ha elaborado una metodología para la evaluación, tarea en la que se benefició del asesoramiento brindado por un grupo de distinguidos expertos externos a solicitud del Director General². Los datos y la información se reunieron entre julio y octubre de 2016. Se ha contratado a un equipo de tres expertos externos independientes encargado de preparar el análisis e interpretar los resultados para fines de 2016.

C. Metodología

7. La metodología comprende el contexto en el que opera la FAO, las funciones básicas y los ámbitos de trabajo de la Organización, las fuentes de información para la evaluación y el tipo de indicadores utilizados para medir la capacidad técnica.

Contexto

8. En la evaluación se toman en consideración las tendencias que afectan a la Organización en lo que respecta a flujos financieros y prioridades a lo largo del tiempo. Esas tendencias han influido en el rendimiento de la Organización y la asignación estratégica de los recursos.

9. De 2002 a 2016, el presupuesto ordinario aprobado de la FAO (financiado con cuotas asignadas) disminuyó en un 20 % en cifras reales, pero ha permanecido en el mismo nivel nominal desde 2012. Esto repercutió en el ámbito de los recursos humanos que, en conjunto, sufrieron una disminución del 15,7 % en puestos presupuestados, que pasaron de 3 492 a 2 945 puestos, debido exclusivamente a la supresión de 558 puestos de servicios generales.

¹ CL 153/REP, párr. 7 m); CL 154/4, párr. 6; CL 154/REP, párr. 13.

² Grupo de expertos en estrategia para la aplicación: Alain de Janvry, Ismahane Elouafi, Shenggen Fan, Gustavo Gordillo, Marion Guillou, Mulu Ketsela, Martin Piñeiro.

10. Más concretamente, de 2002 a 2011 el número de puestos del cuadro orgánico y categorías superiores presupuestados disminuyó en un 2,3 % (34 puestos) y alcanzó un total de 1 434 puestos, mitigado por una caída mucho más pronunciada, del 19,2 % (389 puestos), en los puestos de servicios generales durante este periodo. A partir de 2012, la Administración de la FAO adoptó medidas para invertir esa disminución en los puestos profesionales. Entre 2012 y 2016, el número de puestos del cuadro orgánico y categorías superiores presupuestados se incrementó en un 3,1 % (45 puestos) y alcanzó los 1 479 puestos en 2016, debido en parte a una nueva reducción del 10,3 % (169) de los puestos de servicios generales. Además, dentro de la categoría profesional 63 puestos administrativos se convirtieron en puestos técnicos por medio de la simplificación administrativa y las medidas de aumento de la eficiencia.

11. Los gastos de personal constituyen un porcentaje importante y creciente del presupuesto ordinario de la FAO. En un periodo de declive presupuestario entre 2002 y 2016, la proporción del presupuesto ordinario de la FAO correspondiente a los gastos de personal se incrementó del 71 % al 74 %, lo que redujo la disponibilidad de recursos operativos. El aumento de las contribuciones voluntarias para el Programa de campo —del 49 % de los recursos totales a disposición de la Organización en 2002-03 al 61 % de los recursos totales disponibles en el bienio 2016-17— ha mitigado parcialmente estos efectos.

12. En el periodo 2012-13 se llevó a cabo un proceso interno de establecimiento de prioridades. En junio de 2013, la Conferencia de la FAO aprobó el Marco estratégico revisado, que fue el resultado de un proceso de reflexión estratégica iniciado en 2012 con el objetivo de orientar la revisión de la orientación estratégica de la Organización. En el Marco estratégico revisado se perfeccionaron las metas mundiales de la FAO, definió un nuevo conjunto de cinco objetivos estratégicos, un sexto objetivo sobre calidad y servicios técnicos y cuatro objetivos funcionales que proporcionan el entorno propicio, como se muestra en el *Recuadro 1*. Los resultados concretos se miden según metas e indicadores establecidos en el Plan a plazo medio (PPM) cuatrienal (para 2014-17). La nueva orientación tomaba en consideración nuevas áreas prioritarias de trabajo, como la nutrición, el cambio climático, la cooperación Sur-Sur y las asociaciones, lo que exigió ajustar la estructura orgánica y la asignación de personal y recursos.

13. De conformidad con el proceso de planificación de los programas establecido, la revisión cuatrienal del Marco estratégico y la preparación de un nuevo PPM para 2018-2021 se está llevando a cabo en 2016-17³.

³ CL 155/3, "Marco estratégico revisado y esquema del Plan a plazo medio para 2018-2021".

Figure 1: FAO Strategic Framework

<p>FAO's vision A world free from hunger and malnutrition where food and agriculture contributes to improving the living standards of all, especially the poorest, in an economically, socially and environmentally sustainable manner.</p> <p>The three Global Goals of Members:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eradication of hunger, food insecurity and malnutrition, progressively ensuring a world in which people at all times have sufficient safe and nutritious food that meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life; • elimination of poverty and the driving forward of economic and social progress for all, with increased food production, enhanced rural development and sustainable livelihoods; and • sustainable management and utilization of natural resources, including land, water, air, climate and genetic resources for the benefit of present and future generations. <p>Strategic Objectives</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contribute to the eradication of hunger, food insecurity and malnutrition 2) Increase and improve provision of goods and services from agriculture, forestry and fisheries in a sustainable manner 3) Reduce rural poverty 4) Enable more inclusive and efficient agricultural and food systems 5) Increase the resilience of livelihoods to threats and crises <p>Additional objective Technical quality, knowledge and services</p> <p>Cross-cutting themes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender • Governance • Nutrition • Climate Change <p>Core Functions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Facilitate and support countries in the development and implementation of normative and standard-setting instruments, such as international agreements, codes of conduct, technical standards and others 2) Assemble, analyse, monitor and improve access to data and information, in areas related to FAO's mandate 3) Facilitate, promote and support policy dialogue at global, regional and country levels 4) Advise and support capacity development at country and regional level to prepare, implement, monitor and evaluate evidence-based policies, investments and programmes 5) Advise and support activities that assemble, disseminate and improve the uptake of knowledge, technologies and good practices in the areas of FAO's mandate 6) Facilitate partnerships for food security and nutrition, agriculture and rural development, between governments, development partners, civil society and the private sector 7) Advocate and communicate at national, regional and global levels, in areas of FAO's mandate <p>Functional Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outreach • Information Technology • FAO Governance, oversight and direction • Efficient and effective administration

Funciones básicas y áreas de trabajo

14. La FAO moviliza la capacidad (conocimientos, aptitudes y competencias especializadas) necesarios para lograr los resultados (cumplir sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y las prioridades de sus Miembros) a través de sus medios de acción convenidos. En el Marco estratégico se define un conjunto de *siete funciones básicas* (Recuadro 1) que se consideran como medios fundamentales de acción para lograr resultados: normas y estándares, datos e información, diálogo sobre políticas, desarrollo de la capacidad, conocimientos y tecnologías, asociaciones, y actividades de promoción y comunicación. Estas funciones contribuyen a la labor técnica de la Organización y la hacen posible.

15. La metodología tiene en cuenta tres categorías de capacidad funcional necesarias para lograr resultados en lo que respecta a los recursos humanos empleados en puestos de personal presupuestados y no presupuestados, consultores y otros mecanismos de obtención de servicios de personal.

16. La *capacidad técnica básica*, incluida en la evaluación, abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para realizar productos y prestar servicios de alta calidad que contribuyen directamente a través de las funciones básicas a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. La capacidad técnica básica la proporcionan todos los departamentos y las divisiones que responden a la Directora General Adjunta (Coordinadora de Recursos Naturales); el Departamento de Desarrollo Económico y Social; el Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas; todas las oficinas regionales, oficinas subregionales, oficinas en los países y oficinas de enlace; la Subdivisión del Derecho para el Desarrollo; y partes de la Oficina de Comunicación Institucional y la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad.

17. La *capacidad técnica propiciadora*, incluida en la evaluación, abarca todas las categorías de recursos humanos empleados para prestar servicios de alta calidad que contribuyen indirectamente a través de las funciones básicas a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. La capacidad técnica propiciadora la proporcionan las unidades de la cúspide (Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos, Oficina de Evaluación, Oficina del Inspector General y partes de la Oficina de Comunicación Institucional y de la Oficina Jurídica y de Ética) y las divisiones que dependen del Director General Adjunto (Operaciones) (esto es, División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo, División de Informática, Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas y parte de la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad).

18. La *capacidad administrativa*, no incluida en la evaluación, abarca a todos los empleados de la categoría de servicios generales y empleados de la categoría profesional que prestan servicios administrativos, financieros, de gestión de recursos humanos y de seguridad de la Organización encuadrados en el Departamento de Servicios Internos y la Oficina de Recursos Humanos.

19. En el *Anexo 1* figura una representación de estas tres categorías de capacidad funcional (*organigrama, 2016*).

D. Tipo de indicadores

20. Se elaborarán dos tipos de indicadores de la capacidad técnica: recursos humanos y productos y servicios.

Recursos humanos

21. Se clasificará a todos los empleados según su principal área de trabajo, el tipo de empleo y la ubicación institucional y geográfica. Se utilizará la información cuantitativa y cualitativa disponible para elaborar un conjunto de siete indicadores de la capacidad técnica de los recursos humanos para utilizar en la evaluación.

Recuadro 2: Indicadores de capacidad técnica - Recursos humanos

Indicador

Cantidad de personal en puestos presupuestados y no presupuestados, por tipo de financiación (ordinaria y extrapresupuestaria).

Cantidad de consultores no funcionarios, expertos invitados, comisiones de servicio, acuerdos de servicios personales, por tipo de financiación (ordinaria y extrapresupuestaria).

Franjas de edad - Funcionarios y no funcionarios

Área de especialización de funcionarios y no funcionarios, con arreglo al título del puesto

Estudios —título superior— del personal contratado entre 2012 y 2016 y del personal actual

Experiencia - años de experiencia profesional del personal

Ubicación geográfica de los empleados

Productos y servicios

22. Los recursos humanos y de otro tipo de la Organización se emplean para realizar productos y prestar servicios vinculados a las funciones básicas que contribuyen a los objetivos estratégicos y al Objetivo 6. Se ha elaborado un conjunto de 19 indicadores para medir la realización de productos y la prestación de servicios técnicos, que contribuye a las realizaciones previstas en el marco de resultados, como se indica en el "Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15"⁴.

Recuadro 3: Indicadores de capacidad técnica - Productos y servicios (agrupados por función básica)

<p>Instrumentos de establecimiento de normas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos internacionales - Códigos de conducta acordados - Directrices voluntarias acordadas y promocionadas - Normas técnicas establecidas
<p>Conocimientos, datos e información producidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones institucionales distribuidas - Sistemas estadísticos creados y mantenidos - Sistemas básicos de gestión del conocimiento
<p>Diálogo sobre políticas y desarrollo de la capacidad en los planos mundial, regional y nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misiones técnicas realizadas - Talleres, conferencias y simposios técnicos organizados - Plataformas y redes técnicas externas apoyadas
<p>Conocimientos, tecnologías y buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes analíticos preparados y difundidos
<p>Asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de acuerdos (por ejemplo, cartas de acuerdo, memorandos de entendimiento, etc.) suscritos con un plan de trabajo (con inclusión de un acuerdo de proyecto, un memorando de entendimiento, un acuerdo general y otros acuerdos de cooperación —como cartas de acuerdo—). - Número de profesionales cedidos a la Organización - Número de actividades de capacitación y de participantes
<p>Cooperación Sur-Sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de países beneficiarios de la cooperación Sur-Sur - Número de acuerdos suscritos con un plan de trabajo - Número de funcionarios profesionales cedidos por el donante y que podrían considerarse como capacidad técnica complementaria de la FAO - Número de funcionarios que recibieron capacitación en el marco de los acuerdos de cooperación Sur-Sur
<p>Actividades de promoción y comunicación en los planos nacional, regional y mundial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos de comunicación

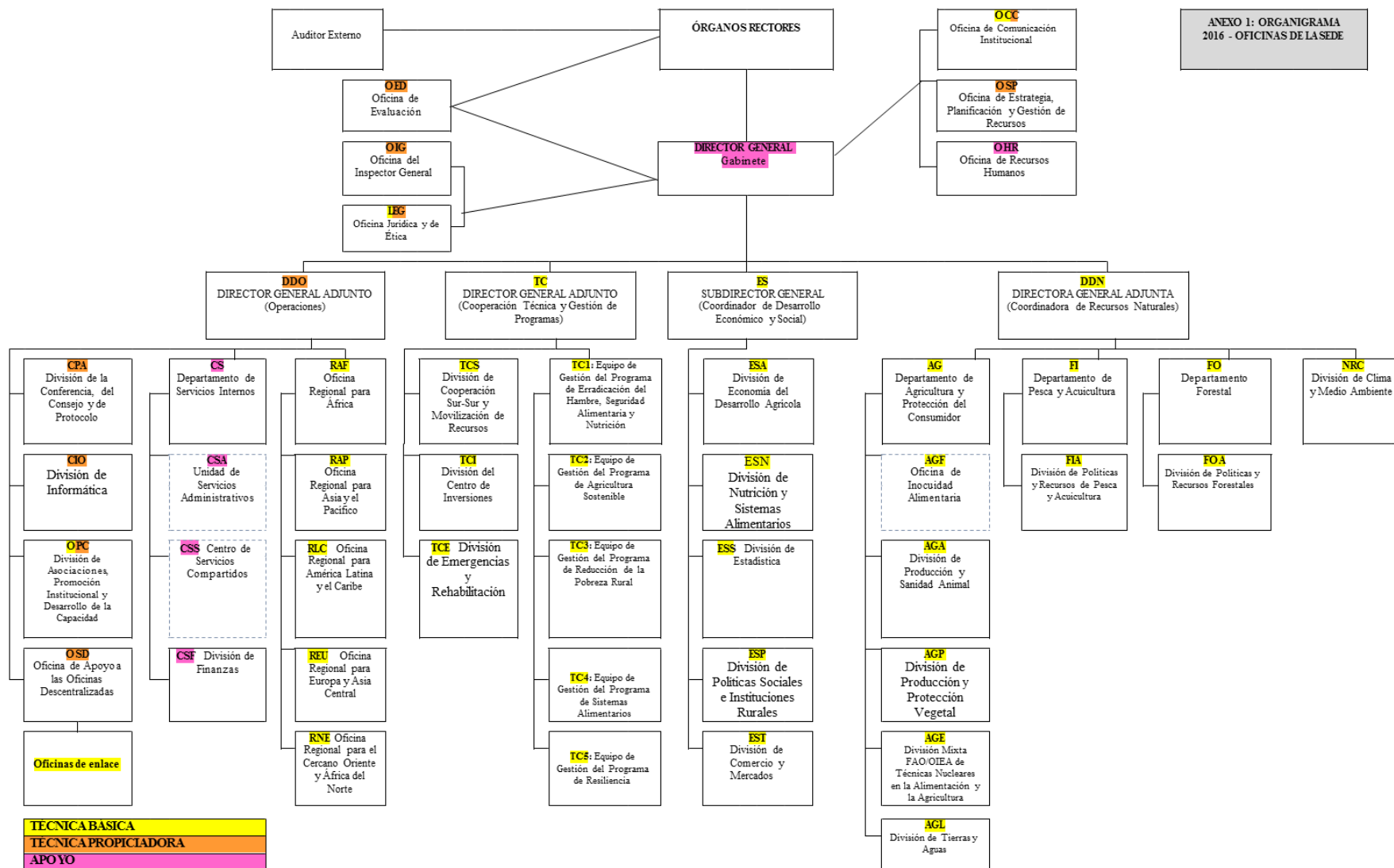
⁴C 2017/8.

E. Calendario

23. La Secretaría está realizando la evaluación de conformidad con el siguiente calendario. Se han completado los primeros cuatro pasos, el quinto está en curso y el presente documento constituye el sexto.

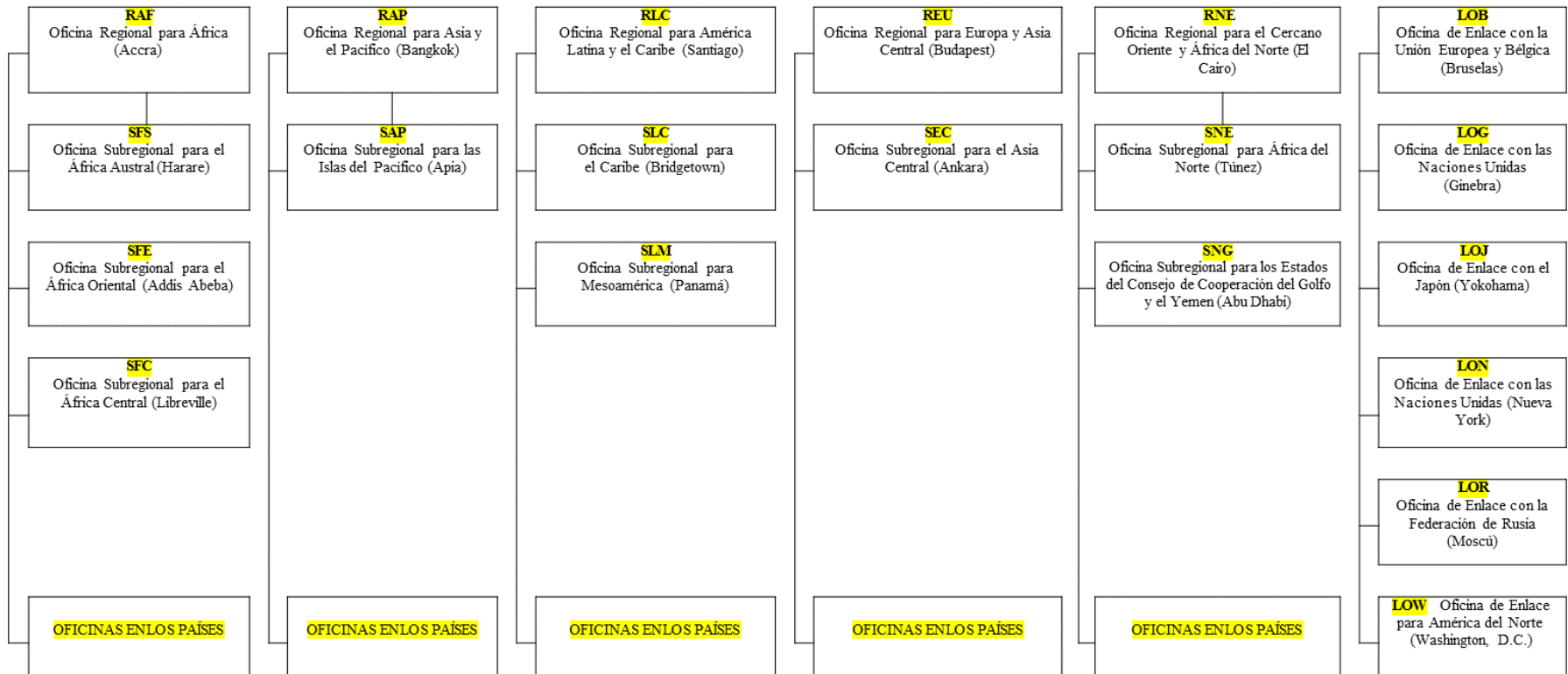
Periodo de tiempo	Paso
Julio-agosto de 2016	1. Preparación de la metodología
Septiembre de 2016	2. Consulta sobre la metodología con el Grupo de expertos en estrategia
Septiembre de 2016	3. Selección y contratación de consultores independientes
Agosto-octubre de 2016	4. Recopilación de datos e información
Octubre-diciembre de 2016	5. Análisis de la información por los consultores independientes
Noviembre de 2016	6. Presentación del programa detallado en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas
Enero y febrero de 2017	7. Reunión informativa informal organizada por la Secretaría para los Miembros
Marzo de 2017	8. Presentación de la evaluación en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas
Abril de 2017	9. Presentación de la evaluación al Consejo
Junio de 2017	10. Presentación de la evaluación a la Conferencia

Organigrama 2016: Oficinas de la Sede



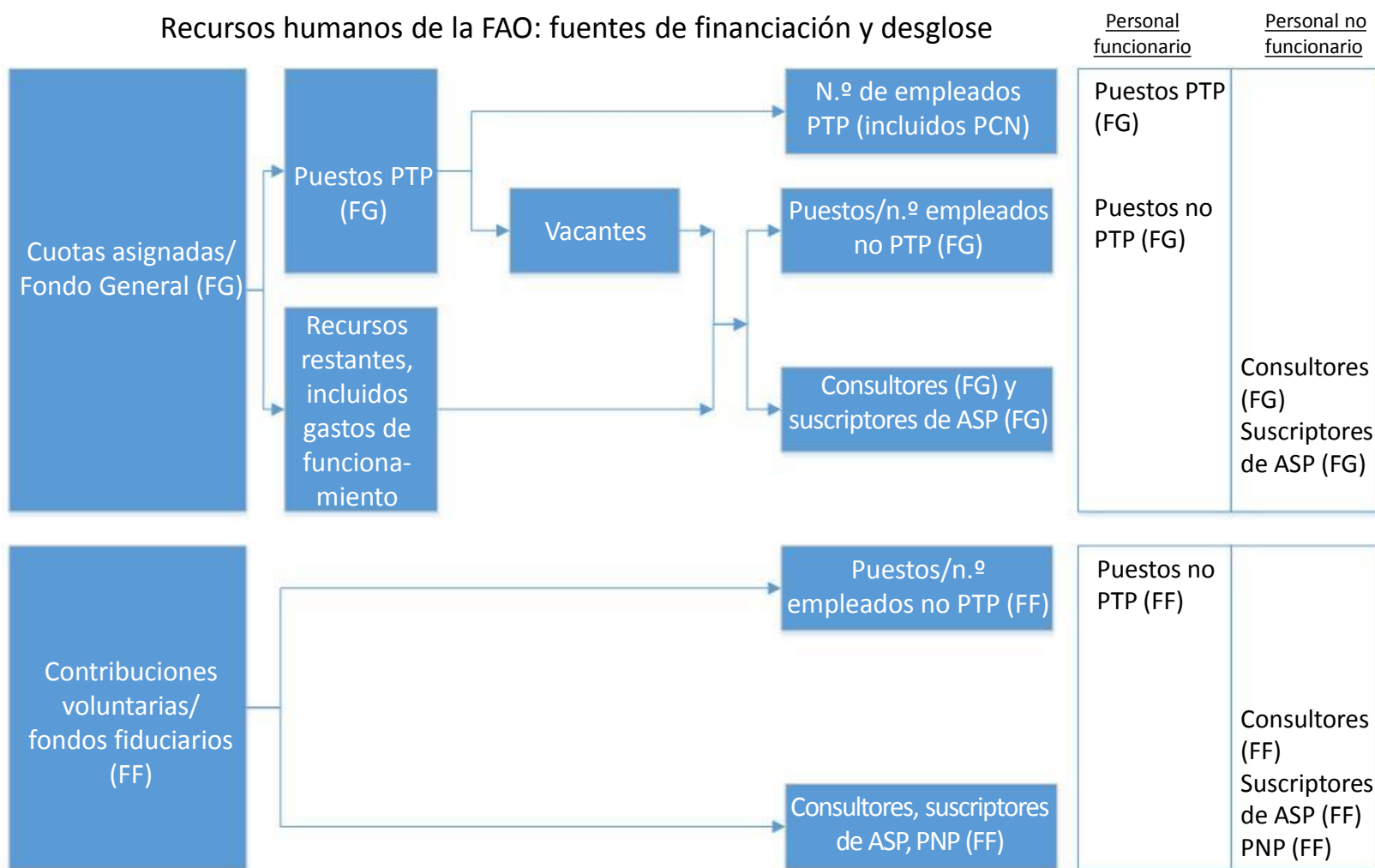
Organigrama 2016: Estructura descentralizada

**ANEXO 1: ORGANIGRAMA
2016 - ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA**



Sección 1.2: Arquitectura de los recursos humanos de la FAO

Recursos humanos de la FAO: fuentes de financiación y desglose



Los profesionales subalternos, los profesionales asociados y los expertos técnicos cedidos forman parte del personal funcionario.

El personal no funcionario comprende a los becarios así como a editores, traductores, intérpretes, los voluntarios, la mano de obra ocasional, los corresponsales nacionales, los recursos facilitados por los gobiernos, etc.

Anexo 2: Cronología de la transformación

En el presente anexo se recoge una cronología del proceso de transformación de la FAO (texto a continuación y Figura 2.1).

Los hitos principales indicados a continuación y representados en la Figura 2.1 se han extraído de los documentos preparados para los períodos de sesiones 144.º, 145.º y 153.º del Consejo y los períodos de sesiones 38.º y 39.º de la Conferencia.

- Llegada del nuevo Director General en enero de 2012.

144.º período de sesiones del Consejo, 11-15 de junio de 2012

- Puesta en marcha del proceso de reflexión estratégica de carácter consultivo con el fin de examinar y actualizar el Marco estratégico para 2010-19, proceso que continuó durante el bienio 2012-13.
- Ahorros procedentes de la supresión de 88 puestos en la Sede redistribuidos en la red de oficinas descentralizadas (31 puestos en oficinas descentralizadas y tres en la Sede)

145.º período de sesiones del Consejo, 3-7 de diciembre de 2012

- Mejora del PCT: se establecerán marcos de asociación por países que serán negociados por los Representantes de la FAO; los PCT serán gestionados por los Representantes Regionales
- Cambios para la transformación en el bienio 2012-13: desplazamientos de la Sede a las oficinas descentralizadas y de las categorías de SG a P dentro de la plantilla actual; reorientación de las funciones del TC para ofrecer apoyo transversal a los programas, departamentos técnicos y oficinas descentralizadas de la FAO.

38.º período de sesiones de la Conferencia, 15-22 de junio de 2013

- En el Marco estratégico revisado se determinaron cinco OE nuevos y un sexto objetivo relativo a la calidad, los conocimientos y los servicios técnicos; cada departamento técnico será responsable de mejorar las capacidades técnicas de la FAO y la gestión de los asuntos y necesidades profesionales del personal técnico pertinente en todos los destinos.
- En el Plan a plazo medio para 2014-17 y el PTP para 2014-15 se propusieron nuevos ajustes de cambio para la transformación en la estructura de la Organización a fin de alinearla mejor con la nueva orientación de la dirección estratégica.

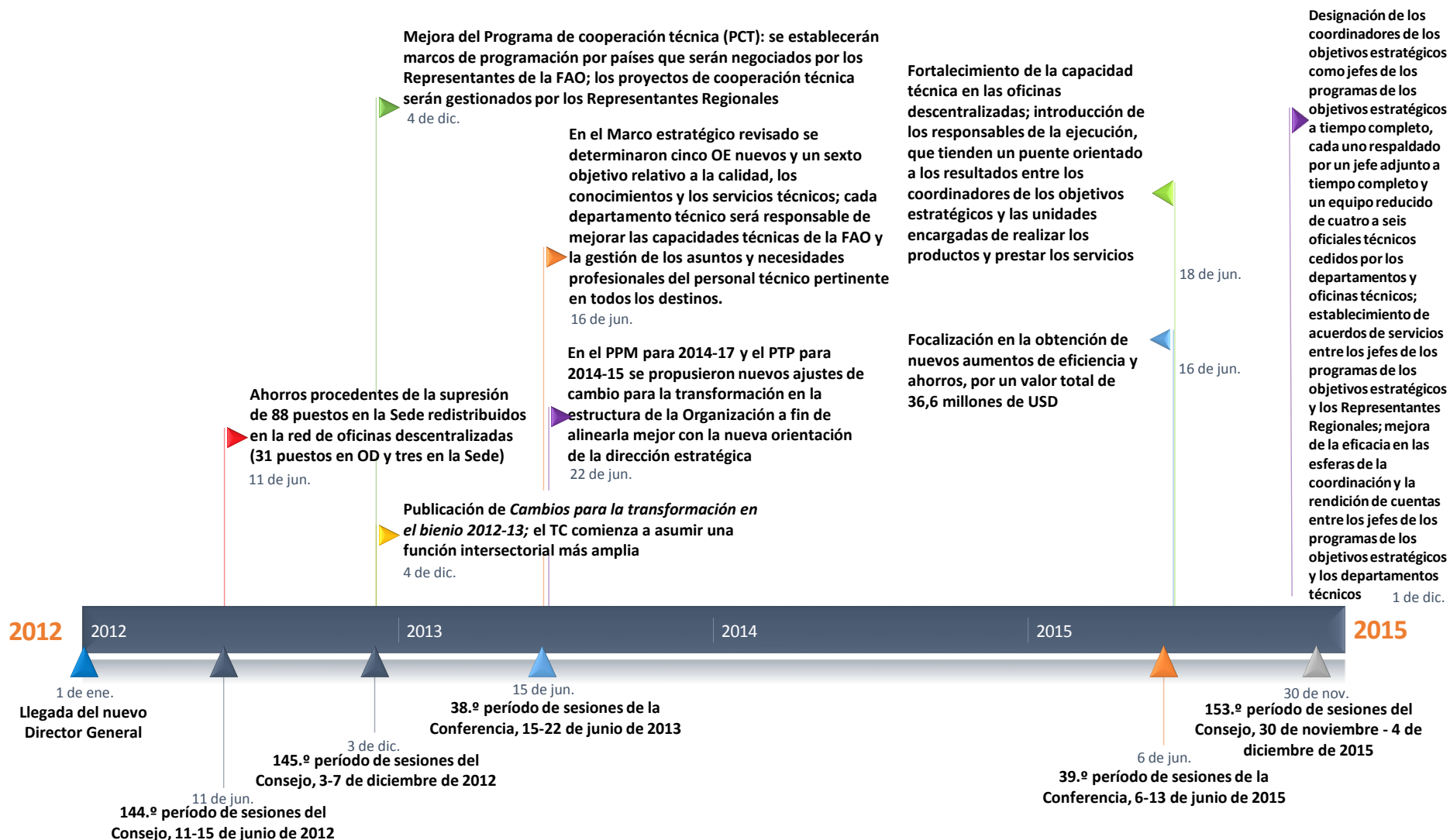
39.º período de sesiones de la Conferencia, 6-13 de junio de 2015

- Focalización en la obtención de nuevos aumentos de eficiencia y ahorros, por un valor total de 36,6 millones de USD.
- Fortalecimiento de la capacidad técnica en las oficinas descentralizadas; introducción de los responsables de la ejecución, que tienden un puente orientado a los resultados entre los coordinadores de los OE y las unidades encargadas de realizar los productos y prestar los servicios.

153.º período de sesiones del Consejo, 30 de noviembre – 4 de diciembre de 2015

- Designación de los coordinadores de los OE como jefes de los programas de los OE a tiempo completo, cada uno respaldado por un jefe adjunto a tiempo completo y un equipo reducido de cuatro a seis oficiales técnicos cedidos por los departamentos y oficinas técnicas; establecimiento de acuerdos de servicios entre los jefes de los programas de los OE y los Representantes Regionales; mejora de la eficacia en las esferas de la coordinación y la rendición de cuentas entre los jefes de los programas de los OE y los departamentos técnicos.

Figura 2.1: Cronología de las reformas de la FAO



Anexo 3: Capacidad de recursos humanos

En el presente anexo se ofrece una visión global de las cifras de personal de la FAO durante el período abarcado en este estudio. El anexo comienza con la Sección 3.1, en la que se exponen los niveles de dotación de personal. Dicha sección contiene seis cuadros de síntesis. En los cuadros 3.1.1, 3.1.2 y 3.1.3 se presentan el número de puestos y el número de empleados correspondientes al personal del PTP para la Sede y las oficinas descentralizadas, así como las cifras totales. En los cuadros 3.1.4, 3.1.5 y 3.1.6 se ofrecen los mismos datos correspondientes a los puestos no previstos en el PTP, aunque no se distingue entre el número de puestos y el número de empleados ya que esta distinción solo se aplica a los puestos del PTP. En esos tres cuadros, los fondos del PTP se desglosan asimismo en las categorías de Fondo General y fondos fiduciarios. Tras los seis cuadros iniciales, figuran un breve texto y los cuadros 3.1.7 y 3.1.8, que se centran en los cambios que se han llevado a cabo en las principales unidades de la Organización. Por último, en el Cuadro 3.1.9 se definen las categorías de especialización a la que se hace referencia en los Cuadros 3.3 y 3.7 del Capítulo 3.

El número de empleados, que se cuantificó para cada año, se muestra en este anexo en fecha 1.º de abril. Con respecto a las tablas contenidas en el texto del informe, los datos relativos a 2016 se han actualizado para que incluyan los cambios en el número de empleados hasta el 31 de diciembre de 2016. En algunos casos, ello crea una divergencia entre el texto actualizado del informe y estas tablas de los anexos.

A continuación, en la Sección 3.2 se abordan la edad, las calificaciones académicas y la experiencia del personal de la FAO. En los cuadros 3.2.1 y 3.2.2 se contempla la edad, en el Cuadro 3.2.3 la contratación de personal, en el Cuadro 3.2.4 las calificaciones académicas y en el Cuadro 3.2.5 la experiencia.

La Sección 3.3 del anexo abarca la capacidad de los recursos humanos no funcionarios y contiene los cuadros 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.3, en los que se ofrece una visión global del personal no funcionario ubicado en la Sede, en las oficinas descentralizadas, y las cifras totales.

Todos los datos de este anexo fueron proporcionados a los consultores por la Secretaría de la FAO.

Sección 3.1: Capacidad de personal técnico

Cuadro 3.1.1: Personal del PTP en la Sede

Grado												
Categoría	Sede								Variación en la Sede 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
D	80	67	79	66	72	61	71	58	-9	-9	-11,3%	-13,4%
P	882	689	867	691	841	620	850	563	-32	-126	-3,6%	-18,3%
Suma simple de las categorías D y P	962	756	946	757	913	681	921	621	-41	-135	-4,3%	-17,9%
Reubicación de funcionarios de las categorías D y P y CSS	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
N	13	0	5	0	1	0	1	0	-12	0	-92,3%	-
Total parcial D+P+N	975	756	951	757	914	681	922	621	-53	-135	-5,4%	-17,9%
SG	883	677	783	677	728	573	703	496	-180	-181	-20,4%	-26,7%
TOTAL	1858	1433	1734	1434	1642	1254	1625	1117	-233	-316	-12,5%	-22,1%
Categoría												
Categoría	Sede								Variación en la Sede 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Técnica básica	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4,3%	-7,7%
Técnica propiciadora	276	224	245	212	192	160	185	143	-91	-81	-33,0%	-36,2%
Técnica básica + propiciadora	809	666	796	669	742	604	741	551	-68	-115	-8,4%	-17,3%
De apoyo administrativo	122	90	109	88	93	77	93	70	-29	-20	-23,8%	-22,2%
TOTAL	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
De capacidad técnica básica												
Promoción y desarrollo de la capacidad	1	1	2	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Agricultura	66	58	68	58	69	51	56	43	-10	-15	-15,2%	-25,9%
Derecho para el desarrollo	8	5	7	5	7	6	8	6	0	1	0,0%	20,0%
Desarrollo económico y social	19	18	22	20	16	14	19	14	0	-4	0,0%	-22,2%
Economía	102	80	101	79	92	75	96	66	-6	-14	-5,9%	-17,5%

Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	26	21	28	23	28	24	25	16	-1	-5	-3,8%	-23,8%
Pesca y acuicultura	58	50	60	51	59	44	61	43	3	-7	5,2%	-14,0%
Actividad forestal	40	36	42	37	42	31	43	37	3	1	7,5%	2,8%
Gestión de la información y los conocimientos	24	20	28	25	46	37	46	32	22	12	91,7%	60,0%
Ordenación de la tierra y el agua	22	18	24	19	23	19	21	17	-1	-1	-4,5%	-5,6%
Tenencia de la tierra	4	4	5	4	4	2	4	4	0	0	0,0%	0,0%
Ganadería	27	23	26	23	26	24	23	16	-4	-7	-14,8%	-30,4%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	28	22	31	24	28	24	34	26	6	4	21,4%	18,2%
Estadística	30	24	30	24	29	25	29	22	-1	-2	-3,3%	-8,3%
Cooperación técnica	31	22	29	23	29	23	37	24	6	2	19,4%	9,1%
Gestión técnica	47	40	48	41	47	42	44	35	-3	-5	-6,4%	-12,5%
TOTAL	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4,3%	-7,7%

Cuadro 3.1.2: Personal del PTP en oficinas descentralizadas (OD)

Grado												
Categoría	Oficinas descentralizadas								Variación en las OD 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
D	56	47	56	46	54	51	54	51	-2	4	-3,6%	8,5%
P	252	205	290	220	281	236	297	293	45	88	17,9%	42,9%
<i>Suma simple de las categorías D y P</i>	308	252	346	266	335	287	351	344	43	92	14,0%	36,5%
<i>Reubicación de funcionarios de las categorías D y P y CSS</i>	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%	36,5%
N	173	157	189	157	197	174	206	172	33	15	19,1%	9,6%
<i>Total parcial D+P+N</i>	481	409	535	423	532	461	557	516	76	107	15,8%	26,2%
SG	778	760	781	760	772	735	764	691	-14	-69	-1,8%	-9,1%
TOTAL	1 259	1 169	1316	1 183	1 304	1 196	1 321	1 207	62	38	4,9%	3,3%
Categoría												
Categoría	Oficinas descentralizadas								Variación en las OD 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Técnica básica	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36,5%	41,7%
Técnica propiciadora	28	19	34	20	21	15	23	20	-5	1	-17,9%	5,3%
Técnica básica + propiciadora	305	230	355	246	377	263	401	319	96	89	31,5%	38,7%
De apoyo administrativo	33	22	31	20	35	24	36	25	3	3	9,1%	13,6%
TOTAL	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%	36,5%
De capacidad técnica básica												
Promoción y desarrollo de la capacidad	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Agricultura	19	15	19	16	29	21	30	23	11	8	57,9%	53,3%
Derecho para el desarrollo	0	0	0	0	2	0	3	3	3	3	-	-
Desarrollo económico y social	2	0	2	0	6	2	6	5	4	5	200,0%	-
Economía	25	15	25	15	38	19	48	36	23	21	92,0%	140,0%
Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	15	13	17	14	20	13	21	18	6	5	40,0%	38,5%

Pesca y acuicultura	17	11	18	12	23	14	23	16	6	5	35,3%	45,5%
Actividad forestal	19	16	20	17	18	18	19	18	0	2	0,0%	12,5%
Gestión de la información y los conocimientos	8	7	10	7	12	8	6	5	-2	-2	-25,0%	-28,6%
Ordenación de la tierra y el agua	13	8	14	8	13	9	13	9	0	1	0,0%	12,5%
Tenencia de la tierra	3	3	3	3	4	2	4	4	1	1	33,3%	33,3%
Ganadería	17	15	17	15	17	12	19	14	2	-1	11,8%	-6,7%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	7	4	13	6	9	7	12	11	5	7	71,4%	175,0%
Estadística	5	5	4	4	6	5	8	6	3	1	60,0%	20,0%
Cooperación técnica	36	28	57	33	56	28	58	35	22	7	61,1%	25,0%
Gestión técnica	91	71	101	76	103	90	108	96	17	25	18,7%	35,2%
TOTAL	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36,5%	41,7%

Cuadro 3.1.3: Total del personal del PTP

Grado												
Categoría	TOTAL								Variación del total 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
D	136	114	135	112	126	112	125	109	-11	-5	-8,1%	-4,4%
P	1134	894	1 157	911	1 122	856	1147	856	13	-38	1,1%	-4,3%
<i>Suma simple de las categorías D y P</i>	1270	1008	1 292	1 023	1 248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
<i>Reubicación de funcionarios de las categorías D y P y CSS</i>	1270	1008	1 242	1 023	1 248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
N	186	157	194	157	198	174	207	172	21	15	11,3%	9,6%
<i>Total parcial D+P+N</i>	1456	1165	1 486	1180	1 446	1142	1479	1 137	23	-28	1,6%	-2,4%
SG	1661	1437	1 564	1437	1 500	1 308	1466	1 187	-195	-250	-11,7%	-17,4%
TOTAL	3117	2602	3 050	2 617	2 946	2 450	2945	2 324	-172	-278	-5,5%	-10,7%
Categoría												
Categoría	TOTAL								Variación del total 2012-16			
	PTP 2012		Cambio para la transf. 12		PTP 2014		PTP 2016		Recuento		Porcentaje	
	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados	Puestos	Número de empleados
Técnica básica	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%
Técnica propiciadora	304	243	279	232	213	175	208	163	-96	-80	-31,6%	-32,9%
Técnica básica + propiciadora	1114	896	1 151	915	1 119	867	1142	870	28	-26	2,5%	-2,9%
De apoyo administrativo	155	112	140	108	128	101	129	95	-26	-17	-16,8%	-15,2%
TOTAL	1270	1008	1 242	1 023	1 248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
De capacidad técnica básica												
Promoción y desarrollo de la capacidad	1	1	3	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Agricultura	85	73	87	74	98	72	86	66	1	-7	1,2%	-9,6%
Derecho para el desarrollo	8	5	7	5	9	6	11	9	3	4	37,5%	80,0%
Desarrollo económico y social	21	18	24	20	22	16	25	19	4	1	19,0%	5,6%
Economía	127	95	126	94	130	94	144	102	17	7	13,4%	7,4%
Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	41	34	45	37	48	37	46	34	5	0	12,2%	0,0%

Pesca y acuicultura	75	61	78	63	82	58	84	59	9	-2	12,0%	-3,3%
Actividad forestal	59	52	62	54	60	49	62	55	3	3	5,1%	5,8%
Gestión de la información y los conocimientos	32	27	38	32	58	45	52	37	20	10	62,5%	37,0%
Ordenación de la tierra y el agua	35	26	38	27	36	28	34	26	-1	0	-2,9%	0,0%
Tenencia de la tierra	7	7	8	7	8	4	8	8	1	1	14,3%	14,3%
Ganadería	44	38	43	38	43	36	42	30	-2	-8	-4,5%	-21,1%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	35	26	44	30	37	31	46	37	11	11	31,4%	42,3%
Estadística	35	29	34	28	35	30	37	28	2	-1	5,7%	-3,4%
Cooperación técnica	67	50	86	56	85	51	95	59	28	9	41,8%	18,0%
Gestión técnica	138	111	149	117	150	132	152	131	14	20	10,1%	18,0%
TOTAL	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%

Cuadro 3.1.4: Personal de la Sede no contemplado en el PTP

Grado																					
Categoría	Sede															Variación en la Sede 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
D	7	9	16	4	9	13	4	10	14	4	8	12	3	9	12	-4	0	-4	-57%	0%	-25%
P	128	275	403	117	271	388	88	246	334	92	257	349	81	275	356	-47	0	-47	-37%	0%	-12%
Categorías D y P	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
SG	92	92	184	99	70	169	89	63	152	82	69	151	72	81	153	-20	-11	-31	-22%	-12%	-17%
TOTAL	227	376	603	220	350	570	181	319	500	178	334	512	156	365	521	-71	-11	-82	-31%	-3%	-14%
Categoría																					
Categoría	Sede															Variación en la Sede 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Técnica básica	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%
Técnica propiciadora	45	48	93	45	41	86	25	40	65	28	35	63	28	37	65	-17	-11	-28	-38%	-23%	-30%
Técnica básica + propiciadora	83	267	350	75	271	346	66	248	314	73	258	331	65	277	342	-18	10	-8	-22%	4%	-2%
De apoyo administrativo	52	17	69	46	9	55	26	8	34	23	7	30	19	7	26	-33	-10	-43	-63%	-59%	-62%
TOTAL	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
De capacidad técnica básica																					
Promoción y desarrollo de la capacidad	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	5	6	1	5	6	-	-	-
Agricultura	6	35	41	3	36	39	5	22	27	2	23	25	4	19	23	-2	-16	-18	-33%	-46%	-44%
Derecho para el desarrollo	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
Desarrollo económico y social	0	4	4	0	4	4	3	6	9	2	6	8	2	12	14	2	8	10	-	200%	250%
Economía	14	17	31	10	27	37	10	27	37	15	34	49	14	27	41	0	10	10	0%	59%	32%

Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	1	21	22	0	27	27	1	38	39	3	34	37	5	26	31	4	5	9	400%	24%	41%
Pesca y acuicultura	1	16	17	2	18	20	5	16	21	5	14	19	3	20	23	2	4	6	200%	25%	35%
Actividad forestal	0	32	32	0	35	35	1	27	28	1	34	35	2	32	34	2	0	2	-	0%	6%
Gestión de la información y los conocimientos	0	0	0	2	2	4	0	0	0	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Ordenación de la tierra y el agua	0	4	4	0	4	4	0	4	4	1	2	3	0	9	9	0	5	5	-	125%	125%
Tenencia de la tierra	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	7	8	0	0	0	-3	-4	-7	-100%	-100%	-100%
Ganadería	2	18	20	2	11	13	1	11	12	0	9	9	1	10	11	-1	-8	-9	-50%	-44%	-45%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	0	6	6	1	5	6	2	8	10	2	17	19	1	33	34	1	27	28	-	450%	467%
Estadística	6	5	11	3	12	15	2	13	15	1	15	16	0	15	15	-6	10	4	-100%	200%	36%
Cooperación técnica	0	46	46	0	33	33	0	22	22	0	22	22	0	23	23	0	-23	-23	-	-50%	-50%
Gestión técnica	2	8	10	2	9	11	2	5	7	4	4	8	3	8	11	1	0	1	50%	0%	10%
TOTAL	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%

Cuadro 3.1.5: Personal de las OD no contemplado en el PTP

Grado																					
Categoría	Oficinas descentralizadas															Variación en las OD 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
D	1	5	6	1	7	8		5	5		5	5	3	2	5	2	-3	-1	200%	-60%	-17%
P	15	236	251	23	225	248	32	243	275	50	232	282	56	207	263	41	-29	12	273%	-12%	5%
Categorías D y P	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%
SG	50	112	162	57	89	146	44	89	133	45	77	122	43	68	111	-7	-44	-51	-14%	-39%	-31%
TOTAL	66	353	419	81	321	402	76	337	413	95	314	409	102	277	379	36	-76	-40	55%	-22%	-10%
Categoría																					
Categoría	Oficinas descentralizadas															Variación en las OD 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Técnica básica	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%
Técnica propiciadora	9	44	53	7	52	59	14	59	73	16	74	90	18	71	89	9	27	36	100%	61%	68%
Técnica básica + propiciadora	14	223	237	20	216	236	26	229	255	40	216	256	46	199	245	32	-24	8	229%	-11%	3%
De apoyo administrativo	2	18	20	4	16	20	6	19	25	10	21	31	13	10	23	11	-8	3	550%	-44%	15%
TOTAL	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%
De capacidad técnica básica																					
Promoción y desarrollo de la capacidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	-	-	-
Agricultura	3	16	19	1	11	12	1	11	12	2	8	10	3	9	12	0	-7	-7	0%	-44%	-37%
Derecho para el desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Desarrollo económico y social	0	6	6	0	5	5	1	3	4	1	2	3	0	2	2	0	-4	-4	-	-67%	-67%
Economía	0	19	19	2	12	14	1	10	11	2	7	9	2	14	16	2	-5	-3	-	-26%	-16%

Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	0	6	6	0	9	9	0	8	8	0	6	6	3	7	10	3	1	4	-	17%	67%
Pesca y acuicultura	0	13	13	0	16	16	0	12	12	0	12	12	1	10	11	1	-3	-2	-	-23%	-15%
Actividad forestal	0	12	12	1	9	10	1	17	18	2	17	19	0	20	20	0	8	8	-	67%	67%
Gestión de la información y los conocimientos	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Ordenación de la tierra y el agua	0	5	5	1	4	5	0	4	4	0	6	6	0	2	2	0	-3	-3	-	-60%	-60%
Tenencia de la tierra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	2	2	0	2	2	-	-	-
Ganadería	0	13	13	0	9	9	0	6	6	1	5	6	1	4	5	1	-9	-8	-	-69%	-62%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	1	6	7	2	11	13	1	15	16	1	13	14	1	10	11	0	4	4	0%	67%	57%
Estadística	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0	-	0%	0%
Cooperación técnica	0	70	70	1	56	57	2	43	45	4	25	29	5	22	27	5	-48	-43	-	-69%	-61%
Gestión técnica	1	12	13	3	22	25	4	40	44	11	34	45	12	23	35	11	11	22	1 100 %	92%	169%
TOTAL	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%

Cuadro 3.1.6: Total del personal no contemplado en el PTP

Grado																					
Categoría	TOTAL															Variación del total 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
D	8	14	22	5	16	21	4	15	19	4	13	17	6	11	19	-2	-3	-3	-25%	-21%	-14%
P	143	511	654	140	496	636	120	489	609	142	489	631	137	482	617	-6	-29	-37	-4%	-6%	-6%
Categorías D y P	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
SG	142	204	346	156	159	315	133	152	285	127	146	273	115	149	264	-27	-55	-82	-19%	-27%	-24%
TOTAL	293	729	1022	301	671	972	257	656	913	273	648	921	258	642	900	-35	-87	-122	-12%	-12%	-12%
Categoría																					
Categoría	TOTAL															Variación del total 2012-16					
	2012			2013			2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Técnica básica	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%
Técnica propiciadora	54	92	146	52	93	145	39	99	138	44	109	153	46	108	154	-8	16	8	-15%	17%	5%
Técnica básica + propiciadora	97	490	587	95	487	582	92	477	569	113	474	587	111	476	587	14	-14	0	14%	-3%	0%
De apoyo administrativo	54	35	89	50	25	75	32	27	59	33	28	61	32	17	49	-22	-18	-40	-41%	-51%	-45%
TOTAL	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
De capacidad técnica básica																					
Promoción y desarrollo de la capacidad	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	7	8	1	7	8	-	-	-
Agricultura	9	51	60	4	47	51	6	33	39	4	31	35	7	28	35	-2	-23	-25	-22%	-45%	-42%
Derecho para el desarrollo	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
Desarrollo económico y social	0	10	10	0	9	9	4	9	13	3	8	11	2	14	16	2	4	6	-	40%	60%
Economía	14	36	50	12	39	51	11	37	48	17	41	58	16	41	57	2	5	7	14%	14%	14%

Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	1	27	28	0	36	36	1	46	47	3	40	43	8	33	41	7	6	13	700%	22%	46%
Pesca y acuicultura	1	29	30	2	34	36	5	28	33	5	26	31	4	30	34	3	1	4	300%	3%	13%
Actividad forestal	0	44	44	1	44	45	2	44	46	3	51	54	2	52	54	2	8	10	-	18%	23%
Gestión de la información y los conocimientos	0	0	0	3	2	5	0	1	1	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Ordenación de la tierra y el agua	0	9	9	1	8	9	0	8	8	1	8	9	0	11	11	0	2	2	-	22%	22%
Tenencia de la tierra	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	11	12	0	2	2	-3	-2	-5	-100%	-50%	-71%
Ganadería	2	31	33	2	20	22	1	17	18	1	14	15	2	14	16	0	-17	-17	0%	-55%	-52%
Nutrición e inocuidad de los alimentos	1	12	13	3	16	19	3	23	26	3	30	33	2	43	45	1	31	32	100%	258%	246%
Estadística	6	6	12	4	12	16	3	13	16	1	18	19	0	16	16	-6	10	4	-100%	167%	33%
Cooperación técnica	0	116	116	1	89	90	2	65	67	4	47	51	5	45	50	5	-71	-66	-	-61%	-57%
Gestión técnica	3	20	23	5	31	36	6	45	51	15	38	53	15	31	46	12	11	23	400%	55%	100%
TOTAL	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%

Departamentos técnicos. La presente evaluación se centra en la capacidad técnica. A tal efecto, en los dos cuadros siguientes se contemplan de forma más detallada los departamentos que tienen un carácter principalmente técnico, a saber, el Departamento de Agricultura, el de Recursos Naturales, el de Desarrollo Económico y Social, el de Pesca y el Departamento Forestal. En el primer cuadro se ofrece una visión general de todo el personal de cada departamento, incluidos los directores, el personal de categoría profesional, los profesionales de contratación nacional y el personal de Servicios Generales. El segundo cuadro es más específico y solo tiene en cuenta el personal de categoría P+, que se desglosa según la función, a saber, capacidad técnica básica, capacidad técnica propiciadora y capacidad de apoyo administrativo³⁴.

³⁴ Debido a los cambios orgánicos llevados a cabo durante el período sometido a evaluación, hay lagunas en los datos del Departamento de Recursos Naturales.

Cuadro 3.1.7: Departamentos técnicos, todos los PTP

		PTP 2012-13 (Conferencia, junio de 2011, C 2011/3)	(Ajustes y cambios para la transformación CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	PTP 2014-15 (C 2013/3 y CL 148/3)	PTP 2016-17 (CL 153/3)	Variación #	Variación %
Agricultura	D	11	9	10	10	-1	-9%
	P	132	117	116	110	-22	-17%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	83	74	71	72	-11	-13%
	Total	226	200	197	192	-34	-15%
Recursos Naturales	D	6	6	6	4	-2	-33%
	P	42	53	54	21	-21	-50%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	30	37	36	17	-13	-43%
	Total	78	96	96	42	-36	-46%
Agricultura y Recursos Naturales	D	17	15	16	14	-3	-18%
	P	174	170	170	131	-43	-25%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	113	111	107	89	-24	-21%
	Total	304	296	293	234	-70	-23%
Económico y Social	D	9	12	11	12	3	33%
	P	99	120	119	144	45	45%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	76	81	85	86	10	13%
	Total	184	213	215	242	58	32%
Pesca	D	6	6	5	4	-2	-33%
	P	69	68	68	69	0	0%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	54	51	52	51	-3	-6%
	Total	129	125	125	124	-5	-4%
Actividad forestal	D	5	5	4	3	-2	-40%
	P	44	43	44	43	-1	-2%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	25	23	23	23	-2	-8%
	Total	74	71	71	69	-5	-7%
Total general	D	37	38	30	33	-4	-11%
	P	386	401	347	387	1	0%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	268	266	231	249	-19	-7%
	Total	691	705	608	669	-22	-3%

Cuadro 3.1.8: Departamentos técnicos, personal de las categorías D+P

		PTP 2012-13 (Conferencia, junio de 2011, C 2011/3)	(Ajustes y cambios para la transformación CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	PTP 2014-15 (CL 148/3)	PTP 2016-17 (CL 153/3)	Variación #	Variación %
Agricultura y Recursos Naturales	1. Técnica básica	186	181	124	134	-52	-28%
	2. Técnica propiciadora	4	4	2	2	-2	-50%
	3. De apoyo administrativo	1	0	0	0	-1	-100%
	Total	191	185	126	136	-55	-29%
Económico y Social	1. Técnica básica	106	131	128	156	50	47%
	2. Técnica propiciadora	2	1	1	1	-1	-50%
	3. De apoyo administrativo					0	n/a
	Total	108	132	129	157	49	45%
Pesca	1. Técnica básica	73	72	72	72	-1	-1%
	2. Técnica propiciadora	2	2	1	1	-1	-50%
	3. De apoyo administrativo					0	n/a
	Total	75	74	73	73	-2	-3%
Actividad forestal	1. Técnica básica	48	46	47	45	-3	-6%
	2. Técnica propiciadora	1	2	1	1	0	0%
	3. De apoyo administrativo					0	n/a
	Total	49	48	48	46	-3	-6%
Total general	1. Técnica básica	413	430	371	407	-6	-1%
	2. Técnica propiciadora	9	9	5	5	-4	-44%
	3. De apoyo administrativo	1	0	0	0	-1	-100%
	Total	423	439	376	412	-11	-3%

Cuadro 3.1.9: Agrupamiento de áreas técnicas y funciones de apoyo por especialización principal

Con respecto a las áreas técnicas de trabajo, el personal técnico está clasificado por título del puesto y agrupado en grupos estandarizados basados en las principales esferas de trabajo, tal como se muestra en el Cuadro 1. Estas categorías agrupadas ofrecen la posibilidad de asignar personal a una única categoría, con vistas a simplificar el análisis.

Principal área técnica o función de apoyo	Especialidades (según el título del puesto)
Promoción y desarrollo de la capacidad	Promoción, desarrollo de la capacidad, comunicación para el desarrollo, asociaciones
Agricultura	Agronegocios; sistemas agroalimentarios; ingeniería agrícola, extensión, finanzas, planificación, apoyo a las políticas e investigación; agronomía; evaluación de cultivos, producción, protección y riego; sistemas de cultivo; gestión integrada de plagas; langostas; producción vegetal; protección vegetal; postcosecha
Derecho para el desarrollo	Asesor Jurídico, asuntos jurídicos
Desarrollo económico y social	Género; planificación; análisis de políticas; políticas de población; crédito, desarrollo, empleo, finanzas, instituciones, medios de vida y sociología rural; protección social; socioeconomía
Economía	Economía de los agronegocios, agricultura, sistemas agroalimentarios, agroindustria, productos básicos y comercio, medio ambiente, seguridad alimentaria, sistemas alimentarios, infraestructura, riego; recursos naturales; creación de empresas; finanzas y crédito; inversión; comercialización; mercados; políticas; cadena de valor
Medio ambiente, recursos naturales y cambio climático	Bioenergía; cambio climático; medio ambiente; ordenación de los recursos naturales
Pesca y acuicultura	Acuicultura; pesca; coordinación pesquera, industria, planificación, recursos continentales y marinos; postcosecha
Actividad forestal	Actividad forestal; gestión de los recursos forestales, tenencia, madera de construcción
Gestión de la información y los conocimientos	Comunicación, documentación, recursos informativos, gestión de los conocimientos, publicación
Ordenación de la tierra y el agua	Fomento de tierras y aguas, ingeniería de riego, tenencia de tierra y recursos naturales, ordenación territorial, gestión de recursos hídricos, recursos de suelos
Tenencia de la tierra	Gestión y tenencia de tierras
Ganadería	Sanidad animal, producción; desarrollo de la ganadería, industria, políticas; salud veterinaria, epidemiólogo
Nutrición e inocuidad de los alimentos	Protección del consumidor; calidad de los alimentos, inocuidad, seguridad, normas, sistemas; nutrición
Estadística	Estadística
Cooperación técnica	Operaciones de emergencia; rehabilitación en situación de emergencia; política humanitaria; inversión; apoyo en materia de políticas; resiliencia; asociaciones; coordinación de programas, elaboración, seguimiento; análisis de proyectos; movilización de recursos; cooperación Sur-Sur
Gestión técnica	Director General Adjunto; Subdirector General; Director; Director Adjunto; Jefe; Coordinador Subregional; Representante de la FAO; Representante Adjunto de la FAO; Asesor Técnico, Coordinador; Administrador; Jefe de Equipo

Sección 3.2: Edad, formación académica y experiencia del personal

Cuadro 3.2.1: Edad efectiva del personal

	2012		2013		2014		2015		2106		Variación	
	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP
29 años o menos	6	21	3	15	4	15	9	21	7	20	1	-1
Técnica básica	6	16	3	11	4	12	9	17	6	17		
Técnica propiciadora				3		2		3	1	2		
De apoyo		5		1		1		1		1		
De 30 a 39 años	130	227	114	211	104	186	103	185	111	181	-19	-46
Técnica básica	73	194	69	181	65	163	69	169	80	169		
Técnica propiciadora	39	11	32	10	23	9	21	6	19	7		
De apoyo	18	22	13	20	16	14	13	10	12	5		
De 40 a 49 años	326	230	304	242	286	227	278	239	299	232	-27	2
Técnica básica	197	189	172	201	182	208	177	215	196	207		
Técnica propiciadora	84	20	82	19	64	6	61	8	64	8		
De apoyo	45	21	50	22	40	13	40	16	39	17		
De 50 a 61 años	559	195	576	189	572	200	567	201	541	196	-18	1
Técnica básica	407	174	422	172	439	185	434	189	419	181		
Técnica propiciadora	107	6	109	6	88	5	86	3	78	5		
De apoyo	45	15	45	11	45	10	47	9	44	10		
62 años o más	2	3	1		2		4	2	7	7	5	4
Técnica básica		2			2		4	2	6	6		
Técnica propiciadora	2		1						1	1		
De apoyo		1										

Cuadro 3.2.2: Edad del personal, porcentaje

	2012		2013		2014		2015		2106		Variación	
	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP	PTP	No PTP
29 años o menos	0,6%	3,1%	0,3%	2,3%	0,4%	2,4%	0,9%	3,2%	0,7%	3,1%	17%	-4,8%
Técnica básica	0,6%	2,4%	0,3%	1,7%	0,4%	1,9%	0,9%	2,6%	0,6%	2,7%		
Técnica propiciadora	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%	0,0%	0,5%	0,1%	0,3%		
De apoyo	0,0%	0,7%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%		
De 30 a 39 años	12,7%	33,6%	11,4%	32,1%	10,7%	29,6%	10,7%	28,5%	11,5%	28,5%	-15%	-20,3%
Técnica básica	7,1%	28,7%	6,9%	27,5%	6,7%	26,0%	7,2%	26,1%	8,3%	26,6%		
Técnica propiciadora	3,8%	1,6%	3,2%	1,5%	2,4%	1,4%	2,2%	0,9%	2,0%	1,1%		
De apoyo	1,8%	3,3%	1,3%	3,0%	1,7%	2,2%	1,4%	1,5%	1,2%	0,8%		
De 40 a 49 años	31,9%	34,0%	30,5%	36,8%	29,5%	36,1%	28,9%	36,9%	31,0%	36,5%	-8%	0,9%
Técnica básica	19,3%	28,0%	17,2%	30,6%	18,8%	33,1%	18,4%	33,2%	20,3%	32,5%		
Técnica propiciadora	8,2%	3,0%	8,2%	2,9%	6,6%	1,0%	6,3%	1,2%	6,6%	1,3%		
De apoyo	4,4%	3,1%	5,0%	3,3%	4,1%	2,1%	4,2%	2,5%	4,0%	2,7%		
De 50 a 61 años	54,6%	28,8%	57,7%	28,8%	59,1%	31,8%	59,0%	31,0%	56,1%	30,8%	-3%	0,5%
Técnica básica	39,8%	25,7%	42,3%	26,2%	45,4%	29,5%	45,2%	29,2%	43,4%	28,5%		
Técnica propiciadora	10,5%	0,9%	10,9%	0,9%	9,1%	0,8%	8,9%	0,5%	8,1%	0,8%		
De apoyo	4,4%	2,2%	4,5%	1,7%	4,6%	1,6%	4,9%	1,4%	4,6%	1,6%		
62 años o más	0,2%	0,4%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%	0,3%	0,7%	1,1%	250%	133,3%
Técnica básica	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%	0,3%	0,6%	0,9%		
Técnica propiciadora	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%		
De apoyo	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

Cuadro 3.2.3: Formación académica y experiencia del nuevo personal contratado por la FAO, por año

Calificación	2010	2013	2015
Grado	6	4	1
Máster	34	20	30
Doctorado	29	22	28
Total general	69	46	59
<i>Porcentaje con titulación superior a Grado</i>	<i>91%</i>	<i>91%</i>	<i>98%</i>
<i>Porcentaje con titulación superior a Máster</i>	<i>42%</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>
Promedio de años de experiencia profesional por contratado	16	20	18

Cuadro 3.2.4: Formación académica del personal actual de la FAO

Categoría	Grado en Artes o equivalente	Grado en Dirección y Administración de Empresas o equivalente	Grado en Ciencias o equivalente	Máster en Artes o equivalente	Máster en Dirección y Administración de Empresas o equivalente	Máster en Ciencias o equivalente	Doctorado o equivalente	Posdoctorado o equivalente	Total general
Técnica básica	8	1	16	61	20	266	301	20	693
Técnica propiciadora	18	3	10	39	26	52	9	1	158
De apoyo administrativo	11	7	3	21	30	18	5	0	95
Total general	37	11	29	121	76	336	315	21	946

Cuadro 3.2.5: Experiencia del personal actual de la FAO

Categoría	Promedio de años de experiencia en la FAO	Promedio de años de experiencia fuera de la FAO	Promedio de años de experiencia en total
Técnica básica	11	14	25
Técnica propiciadora	15	10	25
De apoyo administrativo	12	11	24
Total general	12	13	25

Sección 3.3: Capacidad de recursos humanos no funcionarios

Además del personal funcionario contemplado y no contemplado en el PTP, la FAO emplea recursos humanos no funcionarios. Estos recursos se dividen en varias categorías. En el presente análisis solo se consideran los consultores, los suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) y el personal nacional de proyectos (PNP) que se encuadran dentro de los servicios de capacidad “técnica básica” y “técnica propiciadora”. No se incluye al personal no funcionario que desempeña funciones que no son técnicas, tales como traductores, editores, voluntarios o corresponsales en los países. Los jubilados de las Naciones Unidas que trabajan en proyectos concretos con la FAO también se clasifican como recursos humanos no funcionarios, ya sea como consultores o como suscriptores de ASP. No obstante, en este anexo los jubilados de las Naciones Unidas se ubican en una categoría propia, ya que se les retribuye de manera distinta (véanse los cuadros).

Cuadro 3.3.1: Personal técnico no funcionario en la Sede (ETC)

Categoría	Sede									Variación en la Sede 2014-16					
	2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Consultores (no jubilados)	308	237	545	418	237	655	512	281	793	204	44	248	66%	19%	46%
A	12	16	28	20	14	34	22	14	36	10	-2	8	83%	-13%	29%
B	82	58	140	131	79	210	145	88	233	63	30	93	77%	52%	66%
C	157	100	257	267	144	411	345	179	524	188	79	267	120%	79%	104%
Sin clasificar	57	63	120	0	0	0	0	0	0	-57	-63	-120	-100%	-100%	-100%
Suscriptores de ASP (no jubilados)	110	81	191	122	58	180	121	53	174	11	-28	-17	10%	-35%	-9%
A	2	0	2	1	0	1	0	0	0	-2	0	-2	-100%	-	-100%
B	4	3	7	5	0	5	4	1	5	0	-2	-2	0%	-67%	-29%
C	78	59	137	116	57	173	117	52	169	39	-7	32	50%	-12%	23%
Sin clasificar	26	19	45	0	1	1	0	0	0	-26	-19	-45	-100%	-100%	-100%
Consultores (jubilados)	12	8	20	21	6	27	15	7	22	3	-1	2	25%	-13%	10%
1	2	3	5	8	2	10	5	3	8	3	0	3	150%	0%	60%
2	3	1	4	4	2	6	5	1	6	2	0	2	67%	0%	50%
3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	0	0	0	0%	0%	0%
Sin clasificar	6	3	9	7	1	8	4	2	6	-2	-1	-3	-33%	-33%	-33%
Suscriptores de ASP (jubilados)	6	4	10	6	3	9	4	3	7	-2	-1	-3	-33%	-25%	-30%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	-	-	-
3	3	1	4	4	0	4	3	0	3	0	-1	-1	0%	-100%	-25%
Sin clasificar	3	3	6	2	2	4	1	2	3	-2	-1	-3	-67%	-33%	-50%
Todos los jubilados	18	12	30	27	9	36	19	10	29	1	-2	-1	6%	-17%	-3%
TOTAL	436	330	766	567	304	871	652	344	996	216	14	230	50%	4%	30%

Cuadro 3.3.2: Personal técnico no funcionario en las OD (ETC)

Categoría	Oficinas descentralizadas									Variación en las OD 2014-16					
	2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Consultores (no jubilados)	157	362	519	195	387	582	212	433	645	55	71	126	35%	20%	24%
A	39	44	83	57	78	135	48	84	132	9	40	49	23%	91%	59%
B	52	142	194	87	212	299	99	228	327	47	86	133	90%	61%	69%
C	33	88	121	49	97	146	65	121	186	32	33	65	97%	38%	54%
Sin clasificar	33	88	121	2	0	2	0	0	0	-33	-88	-121	-100%	-100%	-100%
Suscriptores de ASP (no jubilados)	91	80	171	85	80	165	60	69	129	-31	-11	-42	-34%	-14%	-25%
A	8	6	14	5	5	10	2	2	4	-6	-4	-10	-75%	-67%	-71%
B	17	16	33	23	26	49	21	22	43	4	6	10	24%	38%	30%
C	36	36	72	53	45	98	36	42	78	0	6	6	0%	17%	8%
Sin clasificar	30	22	52	4	4	8	1	3	4	-29	-19	-48	-97%	-86%	-92%
Consultores (jubilados)	18	8	26	14	11	25	11	13	24	-7	5	-2	-39%	63%	-8%
1	4	1	5	5	4	9	5	4	9	1	3	4	25%	300%	80%
2	2	1	3	2	3	5	2	2	4	0	1	1	0%	100%	33%
3	2	1	3	2	3	5	1	5	6	-1	4	3	-50%	400%	100%
Sin clasificar	10	5	15	5	1	6	3	2	5	-7	-3	-10	-70%	-60%	-67%
Suscriptores de ASP (jubilados)	4	2	6	3	2	5	4	0	4	0	-2	-2	0%	-100%	-33%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	-	-	-
3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0%	-	0%
Sin clasificar	2	2	4	2	1	3	2	0	2	0	-2	-2	0%	-100%	-50%
Todos los jubilados	22	10	32	17	13	30	15	13	28	-7	3	-4	-32%	30%	-13%
PNP	-	2 419	2 419	-	2 428	2 428	-	2 481	2 481	-	62	62	-	3%	3%
TOTAL	270	2 871	3141	297	2 908	3 205	287	2 996	3283	17	125	142	6%	4%	5%

Cuadro 3.3.3: Total del personal técnico no funcionario (ETC)

Categoría	TOTAL									Variación del total 2014-16					
	2014			2015			2106			Recuento			Porcentaje		
	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos	FG	FF	Todos
Consultores (no jubilados)	465	599	1 064	613	624	1 237	724	714	1 438	259	115	374	56%	19%	35%
A	51	60	111	77	92	169	70	98	168	19	38	57	37%	63%	51%
B	134	200	334	218	291	509	244	316	560	110	116	226	82%	58%	68%
C	190	188	378	316	241	557	410	300	710	220	112	332	116%	60%	88%
Sin clasificar	90	151	241	2	0	2	0	0	0	-90	-151	-241	-100%	-100%	-100%
Suscriptores de ASP (no jubilados)	201	161	362	207	138	345	181	122	303	-20	-39	-59	-10%	-24%	-16%
A	10	6	16	6	5	11	2	2	4	-8	-4	-12	-80%	-67%	-75%
B	21	19	40	28	26	54	25	23	48	4	4	8	19%	21%	20%
C	114	95	209	169	102	271	153	94	247	39	-1	38	34%	-1%	18%
Sin clasificar	56	41	97	4	5	9	1	3	4	-55	-38	-93	-98%	-93%	-96%
Consultores (jubilados)	30	16	46	35	17	52	26	20	46	-4	4	0	-13%	25%	0%
1	6	4	10	13	6	19	10	7	17	4	3	7	67%	75%	70%
2	5	2	7	6	5	11	7	3	10	2	1	3	40%	50%	43%
3	3	2	5	4	4	8	2	6	8	-1	4	3	-33%	200%	60%
Sin clasificar	16	8	24	12	2	14	7	4	11	-9	-4	-13	-56%	-50%	-54%
Suscriptores de ASP (jubilados)	10	6	16	9	5	14	8	3	11	-2	-3	-5	-20%	-50%	-31%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	-	-	-
3	4	1	5	4	0	4	4	0	4	0	-1	-1	0%	-100%	-20%
Sin clasificar	5	5	10	4	3	7	3	2	5	-2	-3	-5	-40%	-60%	-50%
Todos los jubilados	40	22	62	44	22	66	34	23	57	-6	1	-5	-15%	5%	-8%
PNP	0	2 419	2 419	0	2 428	2 428	0	2 481	2 481	0	62	62	-	3%	3%
TOTAL	706	3 201	3 907	864	3 212	4 076	939	3 340	4 279	233	139	372	33%	4%	10%

Nota sobre la metodología:

Los datos facilitados al equipo encargado de la evaluación correspondían al seguimiento del personal no funcionario en términos del total de días/persona y el costo total por año. Los datos de los cuadros presentados en las páginas anteriores se obtuvieron al dividir las cifras del total de días/persona por 220 y redondear el resultado al número entero más próximo, logrando de este modo una estimación de los equivalentes a tiempo completo. Por otra parte, solo se disponía de datos sobre 2016 hasta el 31 de octubre, por lo que las cifras correspondientes a 2016 que figuran más arriba se extrapolaron multiplicando la cifra real por 1,2.

Información adicional en relación con las categorías de recursos humanos no funcionarios:

Consultores y suscriptores de ASP

Existen tres categorías de consultores y suscriptores de ASP, a saber, las categorías A, B y C.

Las consultorías de categoría A se reservan a labores para las que se requieren expertos de máximo nivel en una especialidad concreta. El consultor de categoría A ha de proporcionar conocimientos avanzados de alto nivel en la esfera de que se trate. Su tarea puede dar lugar a actividades operacionales que supongan importantes compromisos de recursos humanos y financieros. Esta categoría se emplea normalmente para desempeñar funciones equivalentes a las de un funcionario profesional de categoría P-5 o superior. Un consultor de categoría A puede tener una visibilidad notable fuera de la Organización, y podría estar llamado a moldear la percepción de las partes interesadas y a motivar a los asociados.

Las consultorías de categoría B se emplean normalmente para desempeñar funciones equivalentes a las de un funcionario profesional de categoría P-3 o P-4. La tarea en este nivel aporta conocimientos especializados a la FAO en una esfera en la que no se dispone de personal competente interno. Para la asignación de consultorías de esta categoría se deberían solicitar profesionales experimentados, asesores especializados o expertos con pleno conocimiento de la materia y capacidad de adaptar los conceptos a las necesidades que surjan.

El consultor de categoría C se emplea habitualmente para tareas que requieren menos experiencia, por ejemplo la de un graduado universitario que haya adquirido uno a cuatro años de experiencia pertinente después de obtener la titulación (equivalente a la categoría P-1 o P-2). En estas consultorías se requieren aportaciones profesionales básicas, tales como tareas descriptivas o analíticas, de identificación de problemas, etc., y las funciones de los consultores finalizan en el plano analítico y descriptivo. El consultor de nivel C suele estar supervisado de cerca por funcionarios más experimentados o consultores de categoría superior.

Todo consultor que no se encuadre a ninguna de estas tres categorías se señala como “sin clasificar”.

Jubilados de las Naciones Unidas

Cabe señalar que los jubilados de las Naciones Unidas también pueden ser empleados por la Organización como personal no funcionario. Se incluyen en las categorías de consultores oficiales de la FAO y suscriptores de ASP, pero con niveles de honorarios diferentes.

Categorías de jubilados de las Naciones Unidas:

1. D-1 y superiores
2. P-1 a P-5
3. Servicios Generales

Todo consultor que no se encuadre a ninguna de estas tres categorías se señala como “sin clasificar”.

Personal nacional de proyectos

El PNP es empleado en virtud de acuerdos contractuales, regidos por las condiciones locales de empleo, para prestar servicios profesionales en los proyectos de campo de la FAO y cuyo salario, determinado según las condiciones locales, se paga en moneda local. Por este motivo, el costo del PNP parece ser muy inferior al de los consultores y suscriptores de ASP, a pesar de que el PNP presta servicios técnicos profesionales.

Anexo 4: Dimensión relativa a la ejecución

El presente anexo consta de cuatro secciones. En la primera (Sección 4.1) se aborda la ejecución de los productos y servicios de la FAO, esto es, la labor normativa de la Organización. En dicha sección figura el Cuadro 4.1, en el que se expone la realización de esos productos y servicios. La Sección 4.2 se refiere al logro de las realizaciones según los indicadores de realizaciones que figuran en el Programa estratégico. En ella figuran los cuadros 4.2.1, 4.2.2 y 4.2.3. El primero de estos cuadros presenta la ejecución con respecto a los indicadores relativos a los objetivos para 2014. En el segundo cuadro se muestra la ejecución con respecto a los indicadores de objetivos para 2015. Por último, en el tercer cuadro se exponen en forma paralela, con fines de comparación, los resultados de los dos años. En la tercera sección de este anexo (Sección 4.3) se examinan las evaluaciones de la FAO llevadas a cabo por la MOPAN y se incluye un cuadro en el que se presentan esos resultados (Cuadro 4.3.1), en tanto que en la cuarta sección del anexo (Sección 4.4) se analiza el Examen del BMZ y en la quinta (Sección 4.5) se analizan tres evaluaciones de la FAO realizadas por el DFID.

Sección 4.1: Productos y servicios de la FAO

En el 153.º período de sesiones del Consejo de la FAO, se aprobó una nota informativa titulada “La labor normativa de la FAO y su relación con la ejecución de los programas”. En ese documento se ponían de relieve las siete funciones básicas de la FAO, a saber:

- instrumentos normativos y de establecimiento de normas, como acuerdos internacionales, códigos de conducta y directrices voluntarias;
- estadísticas, datos e información sobre la alimentación y la agricultura, incluidas la pesca, la actividad forestal, la tierra y el agua;
- diálogo sobre las políticas en los planos mundial, regional y nacional;
- desarrollo de la capacidad para políticas, inversiones y programas basados en datos comprobados;
- asesoramiento y apoyo para la asimilación de conocimientos, tecnologías y buenas prácticas;
- la facilitación de asociaciones entre los gobiernos, los asociados en el desarrollo, la sociedad civil y el sector privado;
- promoción y comunicación en las esferas del mandato de la FAO.

La reunión conjunta del Comité del Programa en su 120.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 164.º período de sesiones tuvo lugar el 7 de noviembre de 2016 en Roma. En esta reunión, los comités aprobaron la “Hoja de ruta para la evaluación independiente de la capacidad técnica de la Organización”, que ha constituido el principal documento de orientación para esta evaluación. La hoja de ruta se valió de las siete funciones básicas, con alguna modificación menor, para crear una lista de 19 productos y servicios que la FAO utiliza para alcanzar sus metas normativas³⁵.

³⁵ Se encuentra en la página 7 del documento de la Hoja de ruta.

En el cuadro siguiente, estos productos y servicios se han combinado con datos de indicadores proporcionados por personal de la FAO a fin de ofrecer una visión general de los productos y servicios de la Organización entre 2011 y 2016.

Cabe señalar que los datos correspondientes a 2016 solo se han calculado hasta el 30 de septiembre de 2016, el momento en que se creó este cuadro. El equipo de Centennial utilizó un coeficiente multiplicador de 1,25 a fin de elaborar una estimación hasta final de año para 2016. En algunas categorías el equipo ha obtenido cifras de final de año actualizadas. En estos casos la cifra va acompañada de la expresión “real”. Asimismo, cabe mencionar que los datos correspondientes a algunos indicadores eran limitados. En estos casos, se ha indicado en el cuadro “n/d”, que corresponde a “no disponible”.

Cuadro 4.1: Principales productos y servicios de la FAO

Categoría	Indicador	2012	2013	2014	2015	Estimación para 2016
Instrumentos de establecimiento de normas						
Acuerdos internacionales	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Códigos de conducta acordados	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Directrices voluntarias acordadas y promocionadas	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Normas técnicas establecidas	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Total	Número total de instrumentos de establecimiento de normas	78	90	101	138	160
conocimientos, datos e información producidos						
Publicaciones institucionales distribuidas	Publicaciones	754	891	1 467	676	1 120 (real)
	Folletos	208	105	705	407	803 (real)
	Total	962	996	2172	1 083	1 923 (real)
Sistemas estadísticos creados y mantenidos	Número de accesos a sitios web de datos (en miles)	154	209	196	165	219
	Países en los que se lleva a cabo el fomento de la capacidad estadística	52	49	59	51	55
Sistemas básicos de gestión del conocimiento	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d

Categoría	Indicador	2012	2013	2014	2015	Estimación para 2016
Diálogo sobre políticas y desarrollo de la capacidad en los planos mundial, regional y nacional						
Misiones técnicas realizadas	Autorizaciones de viaje (en miles)	n/d	12,2	13,2	16,1	15
Talleres, conferencias y simposios técnicos organizados	Eventos realizados	253	250	275	305	391
Plataformas y redes técnicas externas apoyadas	Plataformas técnicas externas apoyadas	No disponible por año. Total = 280 en el período de 2011 a 2016				
Conocimientos, tecnologías y buenas prácticas						
Informes analíticos preparados y difundidos	Número de informes principales	3	2	5	8	4
	Número de visitas a publicaciones principales (en miles)	n/d	173	1146	590	951 (efectivos)
Asociaciones						
Número de acuerdos (por ejemplo, cartas de acuerdo, memorandos de entendimiento, etc.) suscritos con un plan de trabajo (con inclusión de un acuerdo de proyecto, un memorando de entendimiento, un acuerdo general y otros acuerdos de cooperación, como cartas de acuerdo)	Número de acuerdos suscritos al año	36	51	52	53	30
Número de profesionales cedidos a la Organización	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Número de actividades de capacitación y de participantes	Datos no disponibles	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Cooperación Sur-Sur						
Número de países beneficiarios de la cooperación Sur-Sur	Número de países beneficiarios de la cooperación Sur-Sur	44	46	30	30	76
Número de acuerdos suscritos con un plan de trabajo	Número de acuerdos suscritos con un plan de trabajo	27	29	40	28	38
Número de funcionarios profesionales cedidos por el donante y que podrían considerarse como capacidad técnica complementaria de la FAO	Número de funcionarios profesionales cedidos por el donante y que podrían considerarse como capacidad técnica complementaria de la FAO	222	113	138	60	100

Categoría	Indicador	2012	2013	2014	2015	Estimación para 2016
Número de funcionarios que recibieron capacitación en el marco de los acuerdos de cooperación Sur-Sur	Personal de la FAO	30	40	40	50	50
	Personal nacional	200	200	300	300	300
	Número total de personal que recibió capacitación en el marco de los acuerdos de cooperación Sur-Sur	350	350	350	350	350
Actividades de promoción y comunicación en los planos nacional, regional y mundial						
Productos de comunicación	Número de artículos publicados en relación con la iniciativa de oficiales superiores relativa a los medios de comunicación	n/d	1 061	1 919	2 270	2 213 (real)

Sección 4.2: Realizaciones

El marco de resultados de la FAO para 2014-17 guía la planificación y el seguimiento de la labor de la Organización. Constituyen su núcleo los indicadores que cuantifican los progresos realizados en cada nivel de la cadena de resultados: las realizaciones, los logros y los OE. El marco de resultados proporciona la base para evaluar de qué manera las actividades de la FAO contribuyen a los cambios en los planos nacional, regional y mundial y para presentar informes al respecto.

En dos documentos se realiza un seguimiento de los avances de la FAO en la consecución de las metas de realizaciones previstas en el marco de resultados, a saber, el “Informe de síntesis del examen a mitad de período correspondiente a 2014” y el “Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15”. En el primero se examinan los avances con respecto a las metas de 2014 y en el segundo respecto de las de 2015. Los dos cuadros siguientes se basan, respectivamente, en los datos presentados en cada uno de estos informes, en tanto que en el tercer cuadro se exponen los datos de modo que puedan realizarse comparaciones entre los años.

Es importante señalar que para 2014 solo se fijaron metas relativas a las realizaciones para los cinco OE, mientras que en 2015 se establecieron metas tanto para los OE como para los objetivos funcionales.

Cuadro 4.2.1: Logros respecto de las metas para 2014 (PC 117/5, “Informe de síntesis del examen a mitad de período correspondiente a 2014”)

Objetivo	Realizaciones					
	Logro n.º	Indicadores de resultados	Superada o plenamente alcanzada	Parcialmente alcanzada	No alcanzada	% superado o plenamente alcanzado
Objetivo estratégico 1: Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición	1.1	4	4	0	0	100 %
	1.2	1	0	1	0	0 %
	1.3	3	2	1	0	67 %
	TOTAL PARCIAL	8	6	2	0	75 %
Objetivo estratégico 2: Aumentar la agricultura, la actividad forestal y la pesca sostenibles	2.1	3	2	0	1	67 %
	2.2	3	2	1	0	67 %
	2.3	3	3	0	0	100 %
	2.4	4	3	1	0	75 %
	TOTAL PARCIAL	13	10	2	1	77 %
Objetivo estratégico 3: Reducir la pobreza rural	3.1	5	3	1	1	60 %
	3.2	3	3	0	0	100 %
	3.3	2	1	1	0	50 %
	TOTAL PARCIAL	10	7	2	1	70 %
Objetivo estratégico 4: Sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes	4.1	4	4	0	0	100 %
	4.2	3	3	0	0	100 %
	4.3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	10	0	0	100 %

Objetivo estratégico 5: Resiliencia ante las amenazas y crisis	5.1	2	2	0	0	100 %
	5.2	3	2	1	0	67 %
	5.3	2	2	0	0	100 %
	5.4	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	9	1	0	90 %
TOTAL 1-5	TOTAL	51	42	7	2	82 %
Objetivo 6: Calidad, conocimientos y servicios técnicos	6.1	n/a	No hay metas fijadas para 2014			
	6.2	2				
	6.3	2				
	6.4	2				
TOTAL PARCIAL 6	TOTAL PARCIAL	6	n/a	n/d	n/d	n/d
Capítulo 7: Programa de cooperación técnica	7.1	1	No hay metas fijadas para 2014			
Objetivo funcional 8: Promoción	8.1	2	No hay metas fijadas para 2014			
	8.2	2				
	8.3	2				
Objetivo funcional 9: Tecnología de la información	9.1	3	No hay metas fijadas para 2014			
Objetivo funcional 10: Gobernanza, supervisión y dirección de la FAO	10.1	2	No hay metas fijadas para 2014			
	10.2	1				
	10.3	1				
Objetivo funcional 11: Administración eficiente y eficaz	11.1	4	No hay metas fijadas para 2014			
	11.2	1				
	11.3	1				
TOTAL PARCIAL 7-11	TOTAL PARCIAL	20	n/a	n/d	n/d	n/d
Capítulo 12: Imprevistos	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Capítulo 13: Gastos de capital	13.1	2	No hay metas fijadas para 2014			
Capítulo 14: Gastos de seguridad	14.1	1	No hay metas fijadas para 2014			
	14.2	4				
TOTAL 6-14	TOTAL	33	n/a	n/d	n/d	n/d

Cuadro 4.2.2: Logros respecto de las metas para 2015 (C 2017/8, “Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15”)

Objetivo	Realizaciones					
	Logro n.º	Indicadores de resultados	Superada o plenamente alcanzada	Parcialmente alcanzada	No alcanzada	% superado o plenamente alcanzado
Objetivo estratégico 1: Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición	1.1	4	4	0	0	100 %
	1.2	1	1	0	0	100 %
	1.3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	8	8	0	0	100 %
Objetivo estratégico 2: Aumentar la agricultura, la actividad forestal y la pesca sostenibles	2.1	3	3	0	1	100 %
	2.2	3	2	1	0	67 %
	2.3	3	3	0	0	100 %
	2.4	4	3	1	0	75 %
	TOTAL PARCIAL	13	11	2	1	85 %
Objetivo estratégico 3: Reducir la pobreza rural	3.1	5	5	0	0	100 %
	3.2	3	2	1	0	67 %
	3.3	2	2	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	9	1	0	90 %
Objetivo estratégico 4: Sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes	4.1	4	4	0	0	100 %
	4.2	3	3	0	0	100 %
	4.3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	10	0	0	100 %
Objetivo estratégico 5: Resiliencia ante las amenazas y crisis	5.1	2	2	0	0	100 %
	5.2	3	2	1	0	67 %
	5.3	2	2	0	0	100 %
	5.4	3	2	1	0	67 %
	TOTAL PARCIAL	10	8	2	0	80 %
TOTAL 1-5	TOTAL	51	46	5	1	90 %

Objetivo 6: Calidad, conocimientos y servicios técnicos	6.1	n/a	0	0	0	n/a
	6.2	2	2	0	0	100 %
	6.3	2	2	0	0	100 %
	6.4	2	2	0	0	100 %
TOTAL PARCIAL 6	TOTAL PARCIAL	6	6	0	0	100 %
Capítulo 7: Programa de cooperación técnica	7.1	1	1	0	0	100 %
Objetivo funcional 8: Promoción	8.1	2	2	0	0	100 %
	8.2	2	2	0	0	100 %
	8.3	2	2	0	0	100 %
Objetivo funcional 9: Tecnología de la información	9.1	3	3	0	0	100 %
Objetivo funcional 10: Gobernanza, supervisión y dirección de la FAO	10.1	2	1	1	0	50 %
	10.2	1	1	0	0	100 %
	10.3	1	1	0	0	100 %
Objetivo funcional 11: Administración eficiente y eficaz	11.1	4	4	0	0	100 %
	11.2	1	1	0	0	100 %
	11.3	1	0	0	1	0 %
TOTAL PARCIAL 7-11	TOTAL PARCIAL	20	18	1	1	90 %
Capítulo 12: Imprevistos	n/d	n/d	0	n/a	n/d	n/d
Capítulo 13: Gastos de capital	13.1	2	2	0	0	100 %
Capítulo 14: Gastos de seguridad	14.1	1	0	0	1	0 %
	14.2	4	4	0	0	100 %
TOTAL 6-14	TOTAL	33	30	1	2	91 %

Cuadro 4.2.3: Logros respecto de las metas para 2016 (PC 121/3, “Informe de síntesis del examen a mitad de período – 2016”)

Objetivo	Realizaciones					
	Logro n.º	Indicadores de resultados	Superada o plenamente alcanzada	Parcialmente alcanzada	No alcanzada	% superado o plenamente alcanzado
Objetivo estratégico 1: Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición	1.1	4	4	0	0	100 %
	1.2	1	1	0	0	100 %
	1.3	3	2	1	0	67 %
	TOTAL PARCIAL	8	7	1	0	88 %
Objetivo estratégico 2: Aumentar la agricultura, la actividad forestal y la pesca sostenibles	2.1	3	0	3	0	0 %
	2.2	3	2	1	0	67 %
	2.3	3	3	0	0	100 %
	2.4	4	4	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	13	9	4	0	69 %
Objetivo estratégico 3: Reducir la pobreza rural	3.1	5	5	0	0	100 %
	3.2	3	3	0	0	100 %
	3.3	2	0	2	0	0 %
	TOTAL PARCIAL	10	8	2	0	80 %
Objetivo estratégico 4: Sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes	4.1	4	4	0	0	100 %
	4.2	3	3	0	0	100 %
	4.3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	10	0	0	100 %
Objetivo estratégico 5: Resiliencia ante las amenazas y crisis	5.1	2	2	0	0	100 %
	5.2	2	2	0	0	100 %
	5.3	2	2	0	0	100 %
	5.4	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARCIAL	9	9	0	0	100 %
TOTAL 1-5	TOTAL	50	43	7	0	86 %

Objetivo 6: Calidad, conocimientos y servicios técnicos	6.1	1	1	0	0	100 %
	6.2	n/a	-	-	-	n/d
	6.3	2	2	0	0	100 %
	6.4	2	2	0	0	100 %
	6.5	n/a	-	-	-	n/d
	6.6	2	2	0	0	100 %
TOTAL PARCIAL 6	TOTAL PARCIAL	7	7	0	0	100 %
Capítulo 7: Programa de cooperación técnica	7.1	1	1	0	0	100 %
Objetivo funcional 8: Promoción	8.1	2	2	0	0	100 %
	8.2	2	2	0	0	100 %
	8.3	2	2	0	0	100 %
Objetivo funcional 9: Tecnología de la información	9.1	3	3	0	0	100 %
Objetivo funcional 10: Gobernanza, supervisión y dirección de la FAO	10.1	2	1	1	0	50 %
	10.2	1	1	0	0	100 %
	10.3	n/a	-	-	-	n/d
Objetivo funcional 11: Administración eficiente y eficaz	11.1	3	3	0	0	100 %
	11.2	1	1	0	0	100 %
	11.3	n/a	-	-	-	n/d
TOTAL PARCIAL 7-11	TOTAL PARCIAL	17	16	1	0	94 %
Capítulo 12: Imprevistos	n/d	n/d	-	-	-	n/d
Capítulo 13: Gastos de capital	13.1	2	2	0	0	100 %
Capítulo 14: Gastos de seguridad	14.1	1	0	0	1	0 %
	14.2	4	4	0	0	100 %
TOTAL 6-14	TOTAL	31	29	1	1	94 %

Cuadro 4.2.4: Comparación entre 2014 y 2015 (Fuente: PC 117/5, “Informe de síntesis del examen a mitad de período correspondiente a 2015”; C 2017/8, “Informe sobre la ejecución del programa en 2014-15”. Véase el sitio web www.fao.org/pwb/home/es)

Objetivo	Logro n.º	Indicadores de resultados	Superada o plenamente alcanzada		Parcialmente alcanzada		No alcanzada		% superado o plenamente alcanzado	
			2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
OE 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0 %	100 %
	1.3	3	2	3	1	0	0	0	67 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	8	6	8	2	0	0	0	75 %	100 %
OE 2	2.1	3	2	3	0	0	1	1	67 %	100 %
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67 %	67 %
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	2.4	4	3	3	1	1	0	0	75 %	75 %
	TOTAL PARCIAL	13	10	11	2	2	1	1	77 %	85 %
OE 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60 %	100 %
	3.2	3	3	2	0	1	0	0	100 %	67 %
	3.3	2	1	2	1	0	0	0	50 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	7	9	2	1	1	0	70 %	90 %
OE 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	10	10	0	0	0	0	100 %	100 %
OE 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5.2	3	2	2	1	1	0	0	67 %	67 %
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5.4	3	3	2	0	1	0	0	100 %	67 %
	TOTAL PARCIAL	10	9	8	1	2	0	0	90 %	80 %
TOTAL 1-5	TOTAL	51	42	46	7	5	2	1	82 %	90 %

Cuadro 4.2.5: Comparación entre 2014 y 2016 (Fuente: PC 117/5, “Informe de síntesis del examen a mitad de período correspondiente a 2015”; PC 121/3, “Informe de síntesis del examen a mitad de período correspondiente a 2016”. Véase el sitio web www.fao.org/pwb/home/es)

Objetivo	Logro n.º	Indicadores de resultados	Superada o plenamente alcanzada		Parcialmente alcanzada		No alcanzada		% superado o plenamente alcanzado	
			2014	2106	2014	2106	2014	2106	2014	2106
OE 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0 %	100 %
	1.3	3	2	2	1	1	0	0	67 %	67 %
	TOTAL PARCIAL	8	6	7	2	1	0	0	75 %	88 %
OE 2	2.1	3	2	0	0	3	1	0	67 %	0 %
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67 %	67 %
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	2.4	4	3	4	1	0	0	0	75 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	13	10	9	2	4	1	0	77 %	69 %
OE 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60 %	100 %
	3.2	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	3.3	2	1	0	1	2	0	0	50 %	0 %
	TOTAL PARCIAL	10	7	8	2	2	1	0	70 %	80 %
OE 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	10	10	10	0	0	0	0	100 %	100 %
OE 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5.2 ³⁶	3,2	2	2	1	0	0	0	67 %	100 %
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5.4	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	TOTAL PARCIAL	10,9	9	9	1	0	0	0	90 %	100 %
TOTAL 1-5	TOTAL	51,50	42	43	7	7	2	0	82 %	86 %

³⁶ Para el “Informe de síntesis del examen a mitad de período – 2016” se eliminó un indicador de realización respecto al logro 5.2.



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
Объединённых Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

Sección 4.3: Evaluación de la MOPAN

La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es un grupo de gobiernos con un interés común en adquirir mayores conocimientos sobre la eficacia de las organizaciones multilaterales. Los miembros de esta red realizan evaluaciones conjuntas de estas organizaciones, intercambian información y aprovechan sus respectivas experiencias en materia de seguimiento y evaluación. En 2016, los países que participan activamente en esta red son: Alemania, Australia, el Canadá, Dinamarca, España, los Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Irlanda, el Japón, Luxemburgo, Noruega, los Países Bajos, el Reino Unido, la República de Corea, Suecia y Suiza.

La MOPAN evaluó a la FAO en 2011, y luego en 2014, basándose en la información recopilada a través de una encuesta de las principales partes interesadas, el análisis de documentos y entrevistas con el personal de la FAO. Con esta información, la MOPAN generó una serie de 22 indicadores relativos a las esferas de la gestión estratégica, la gestión operativa, la gestión de las relaciones y la gestión del conocimiento.

En el informe de la MOPAN de 2011 se determinaron cinco esferas en las que la FAO mostraba deficiencias: el enfoque del país en los resultados, la decisiones relativas a la asignación de la ayuda, la vinculación entre la gestión de la ayuda y el rendimiento, la gestión de los recursos humanos y la presentación de información sobre el desempeño. En cuanto a aquellas esferas en las que, según la valoración de la MOPAN, la labor de la FAO era adecuada, la mayoría alcanzaba esta valoración con escaso margen. Entre los participantes en la encuesta, solo una de las 21 esferas evaluadas se consideraba fuente de fortaleza de la FAO: la observancia de los principios humanitarios. El análisis de los documentos resultó algo mejor que las respuestas a la encuesta ya que en ellos se determinaron varias esferas de fortaleza, entre ellas la provisión de orientación para lograr los resultados, la focalización en prioridades temáticas, la rendición de cuentas en materia financiera y la delegación respecto de la toma de decisiones.

En la evaluación de 2014 se observó una mejora en prácticamente todos los indicadores de desempeño. En cuatro esferas importantes, a saber, la estrategia institucional basada en un mandato claro, la focalización de los países en los resultados, el apoyo a los planes nacionales y la contribución al diálogo sobre políticas, la calificación se elevó de “inadecuado o por debajo” a “fuerte o por encima”.

En 2014 solo había dos esferas en las que se observaban deficiencias, a saber, la elaboración de presupuestos basados en los resultados y la gestión de los recursos humanos. En la evaluación de la MOPAN de 2014 se concluyó que la FAO había mejorado su enfoque estratégico al armonizarlo con su mandato básico y ventaja comparativa (p. 2). La FAO había mejorado su gestión basada en los resultados (p. 2) y “empezó a poner en marcha su nueva agenda de la resiliencia y también fortaleció sus prácticas y sistemas para la preparación y respuesta en caso de emergencias...” (p. 4). “... la FAO ha realizado progresos considerables al establecer objetivos estratégicos a nivel de país que están totalmente alineados con las prioridades nacionales de desarrollo...” (p. 4 del Resumen del informe de 2014). En el examen de la MOPAN de 2014 se observó que, desde 2013, la FAO había reorganizado su labor en materia de políticas y había creado puestos de funcionarios encargados de políticas en las oficinas descentralizadas. Se señaló que las partes interesadas valoraban actualmente la contribución de la FAO a los resultados como adecuada en general (p. 6).

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.



ms760

La MOPAN, en su examen de 2014, también constató lo siguiente (p. 6): “Las pruebas derivadas de los documentos indican que, durante el periodo analizado, los proyectos de la FAO fueron eficaces en general a la hora de cumplir las actividades y los productos planificados, pero que la FAO no informaba adecuadamente sobre sus contribuciones a nivel de programa en los países y no aportaba pruebas conclusivas sobre el alcance al que había contribuido a sus prioridades de desarrollo a nivel de país.” Por último, la FAO “ha hecho progresos al compartir conocimiento interna y externamente desde [...] 2011” (p. 7 del Resumen del informe de 2014).

Estos resultados se presentan en más detalle en el cuadro de la página siguiente.

Cuadro 4.3.1: Resultados de la MOPAN

Indicador		2011		2014	
		Participantes en la encuesta	Análisis de documentos	Participantes en la encuesta	Análisis de documentos
Gestión estratégica					
KPI-1	Proporcionar orientación para lograr los resultados	3,79	6	3,95	5
KPI-2	Estrategia institucional basada en un mandato claro	n/a	n/d	4,52	6
KPI-3	Enfoque institucional en los resultados	3,66	4	n/a	5
KPI-4	Enfoque en prioridades transversales	4,16	5	4,35	5
KPI-5	Enfoque del país en los resultados	4,37	3	4,68	4
Gestión operativa					
KPI-6	Financiación transparente y predecible y decisiones sobre la asignación de la ayuda	3,74	3	3,96	4
KPI-7	Presupuestos basados en los resultados y relación entre la gestión de la ayuda y el rendimiento	3,27	4	3,46	4
KPI-8	Rendición de cuentas en materia financiera	3,80	5	4,32	5
KPI-9	Utilización de la información sobre desempeño	3,74	4	3,93	5
KPI-10	Gestión de los recursos humanos	3,39	4	2,96	4
KPI-11	Programación orientada al desempeño	3,90	4	n/a	4
KPI-12	Delegación de autoridad	4,19	5	3,78	4
KPI-13	Trabajo en situaciones de emergencia y observancia de los principios humanitarios	4,58	n/a	4,54	5
Gestión de las relaciones					
KPI-14	Apoyo a los planes nacionales	4,37	n/a	4,63	6
KPI-15	Ajuste de procedimientos	3,74	n/a	4,09	n/a
KPI-16	Utilización de los sistemas de los países	3,89	*	4,31	n/a
KPI-17	Contribución al diálogo sobre políticas	4,34	n/a	4,51	n/a
KPI-18	Armonización de procedimientos	4,24	4	4,34	5
KPI-19	Gestión de las agrupaciones	3,99	n/a	4,49	4

<i>Gestión del conocimiento</i>					
KPI-20	Evaluación de los resultados y evaluación de los resultados externos	3,99	4	4,37	5
KPI-21	Presentación de la información sobre desempeño	3,68	3	3,97	4
KPI-22	Difusión de las enseñanzas adquiridas	3,68	4	4,21	4
Leyenda					
Fuerte o por encima		4,50-6,00			
Adecuado		3,50-4,49			
Inadecuado o por debajo		1,00-3,49			
Datos del análisis de documentos no disponibles		*			
No evaluado		n/a			

Sección 4.4: Examen del BMZ

El Ministerio de Cooperación y Desarrollo Económicos de Alemania (BMZ) completó su informe sobre la FAO y lo compartió con la Secretaría de la Organización en enero de 2015.

El informe estaba estructurado en tres partes: “Mandato y pertinencia”, “Rendimiento” y “Compromiso de cooperación de Alemania con la FAO”. Las dos primeras secciones se basaban en datos preexistentes extraídos de otros exámenes de la FAO, en particular:

- los exámenes de la FAO publicados por la MOPAN en 2011 y 2014;
- el documento “Australian Multilateral Assessment” (“Evaluación multilateral de Australia”), publicado en 2012;
- las ediciones de 2011 y 2013 del “Multilateral Aid Review” (“Examen de la ayuda multilateral”), del Reino Unido.

La tercera sección del informe, relativa al compromiso de cooperación de Alemania, estaba fuera del alcance de esta evaluación.

En el informe se utilizaba una escala de cinco puntos —desde “rendimiento deficiente” hasta “rendimiento excelente”— para calificar las esferas de rendimiento de la FAO. Posteriormente a estas calificaciones se les otorgaba un nivel de confianza sobre una escala de tres puntos que utilizaba la convergencia o divergencia entre las principales fuentes del documento para determinar el nivel de confianza de las conclusiones del informe.

Con respecto a la gestión estratégica y del rendimiento, en el informe se afirmaba con un nivel elevado de confianza que el rendimiento de la FAO es mediano. En esta esfera había varias conclusiones pertinentes para la capacidad técnica. Aunque se indicaban algunas diferencias existentes entre los países y los proyectos, el informe valoraba positivamente la evolución reciente en la esfera de la descentralización, especialmente en lo que respecta a la mejora de la intervención en situaciones de emergencia.

La calificación global en la esfera de la gestión del conocimiento era “mediana con tendencia a excelente”, otorgada con un nivel elevado de confianza. El establecimiento de redes técnicas, incluida la reorganización de los departamentos técnicos, se evaluó como una esfera en la que se han logrado avances positivos desde 2012, especialmente en lo que respecta a superar “la mentalidad de trabajar en compartimentos estancos, que en el pasado había llevado en algunos casos a la duplicación de esfuerzos y a un intercambio deficiente de conocimientos”.

No obstante, en el informe también se indicaban esferas que debían mejorarse: la colaboración y las sinergias con el FIDA; la institucionalización de las reformas en toda la FAO, y la gestión de los recursos humanos.

Sección 4.5: Evaluación del DFID

En las evaluaciones de la FAO realizadas por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) se ha señalado una mejora significativa en la ejecución de la labor normativa de la Organización durante el período comprendido entre 2012 y 2016, que coincide con una nueva dirección y una mayor rendición de cuentas.

En el examen titulado “2011 Multilateral Aid Review” (Examen de la ayuda multilateral 2011), se consideró a la FAO una organización multilateral débil o mediocre que carecía de eficacia en el cumplimiento de sus metas. En el examen se otorgó reconocimiento a la FAO por la erradicación del devastador virus de la peste bovina, pero en la mayoría de indicadores, que iban desde la transparencia y la rendición de cuentas hasta la gestión financiera y la conciencia de los costos, el desempeño de la Organización se calificó de escaso o insatisfactorio. Tal vez lo más importante fue la valoración de que la FAO realizaba un uso poco eficaz de los recursos en relación con la ayuda del Reino Unido y su inclusión en la categoría “Medidas especiales”, condición que requería una reforma urgente para seguir recibiendo ayuda monetaria del Reino Unido.

En 2013, el DFID actualizó su evaluación y observó que la Administración de la FAO había comenzado a reformar satisfactoriamente la Organización, pero que aún quedaba mucho por hacer, sobre todo en la esfera de los recursos humanos. En el examen actualizado se dictaminó que la FAO había introducido un establecimiento de prioridades más adecuado y mayor atención a los resultados gracias a la racionalización de los OE y a los nuevos marcos de resultados en el ámbito nacional e institucional. Los procesos de contratación habían mejorado y se habían incorporado sistemas de gestión del rendimiento para todo el personal. Sin embargo, la reforma de los recursos humanos seguía siendo una prioridad. La nueva dirección estaba instaurando una mayor conciencia sobre la eficacia en el uso de los recursos y se habían logrado significativos ahorros adicionales.

Recientemente, el DFID concluyó el “2016 Multilateral Development Review” (Examen del desarrollo multilateral 2016). Aun observando que quedaba mucho por hacer, el examen determinó que la FAO había realizado avances desde 2011. En el informe se señaló que la FAO había realizado avances desde la actualización del examen “2013 Multilateral Aid Review”, al mejorar su focalización estratégica y fortalecer los controles internos. En el examen se atribuyó la consecución del resultado positivo alcanzado al liderazgo, la modernización de la estructura de gestión y los ahorros por eficiencia. En el “Multilateral Aid Review” se otorgó al rendimiento de la FAO la calificación global de “Bueno” en el índice de fortalezas institucionales, que corresponde a la segunda mejor calificación en una escala con las siguientes valoraciones: Escaso, Adecuado, Bueno y Muy bueno (véase la Figura 1).

Figura 1: Elementos del índice de fortalezas institucionales de la FAO

