



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ DEL PROGRAMA

### 104.º período de sesiones

Roma, 25 – 29 de octubre de 2010

**Eficacia de la FAO a nivel nacional: Síntesis de las evaluaciones de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición (República Democrática del Congo, Sudán y Tayikistán)**

### RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. La Administración de la FAO acoge favorablemente esta síntesis reciente de evaluaciones por países de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición que aporta un intento fiable de determinar los ámbitos objeto de preocupación común y de proporcionar recomendaciones para abordarlos.
2. Muchas de las cuestiones surgidas en las evaluaciones originales ya se encuentran en proceso de ser abordadas. Por ejemplo, la administración del programa de respuesta de la FAO en Sudán se halla en manos de un único oficial superior y esto permite garantizar una mayor sinergia en los programas del norte y el sur del país. Con la llegada del Representante de la FAO, ha mejorado la colaboración entre los programas de emergencia/rehabilitación y desarrollo. A nivel institucional, las medidas en respuesta a la Evaluación estratégica de la programación por países de la FAO también contribuirán a abordar las recomendaciones realizadas en esta síntesis de evaluaciones por países.
3. Este mismo año, la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) de la FAO adoptó una nueva Estrategia operacional que hace hincapié en la elaboración de un enfoque programático, el incremento de la colaboración con asociados internos y externos y el intercambio de información: todos los aspectos importantes subrayados en la síntesis de evaluaciones. La aplicación de esta Estrategia operacional, que se ajusta plenamente al Marco estratégico 2010-19 de la Organización, contribuiría a abordar muchas de las preocupaciones manifestadas en la evaluación.
4. La TCE ha elaborado la respuesta de la Administración, en vista de la prioridad de los países en los que se ha registrado un conflicto y los países en transición, en colaboración con las Divisiones de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS), el Departamento de

Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS) y la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD). La Administración acepta las cuatro recomendaciones y desea poner de manifiesto que muchas de las acciones que deben llevarse a cabo implican a varias unidades orgánicas, hecho que subraya el “*contiguuum*” de acción simultánea en los frentes de emergencia/rehabilitación y desarrollo.

5. La Administración reconoce la necesidad urgente de examinar no sólo los riesgos operacionales sino también los riesgos financieros que afronta la FAO al operar en entornos complejos, además de la necesidad de garantizar que las políticas y los procedimientos de la Organización resulten apropiados y aborden dichos riesgos. Las políticas y procedimientos financieros de la FAO se diseñaron para un entorno operativo normal y la Organización deberá revisar los factores de riesgo operacional y financiero que se afrontan al trabajar en el complicado contexto de dichos países. La Administración destaca que también debe garantizarse la existencia de una capacidad adecuada tanto en la sede como en las oficinas descentralizadas para gestionar y contener los riesgos operacionales y financieros (p. ej., para las funciones de supervisión y control) y, en concreto, para garantizar la financiación extrapresupuestaria apropiada para ello.

6. Existen vínculos claros con las acciones en seguimiento de las recomendaciones formuladas en *La evaluación de la capacidad operacional de la FAO en las emergencias*<sup>1</sup>. Por ejemplo, en la Recomendación 1 del presente Informe de síntesis se refleja la prioridad otorgada a la mejora de la integración de las carteras de emergencia dentro de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP) y el cambio hacia un enfoque más programático. La participación estratégica de las divisiones técnicas desde los estadios iniciales de una respuesta de emergencia, que se incluye en la aceptación de la Administración de todas las recomendaciones referentes al soporte técnico de operaciones de emergencia en la evaluación anterior, también se ajusta en gran medida a la respuesta de la Administración a la Recomendación 3 de la presente evaluación. Además, la promoción de la gestión del conocimiento y la creación de redes, puestas de manifiesto en la evaluación anterior, vuelven a mencionarse en la Recomendación 3 del presente Informe de síntesis.

7. La Administración reconoce la importancia y los desafíos de la vinculación de socorro, rehabilitación y desarrollo y está adoptando medidas para diversificar los enfoques técnicos y operacionales en dichas intervenciones. Se ha progresado hacia la mejora de las metodologías de evaluación y la integración en la acción de emergencia de los elementos de la labor normativa de la FAO como el desarrollo de sistemas de semillas, escuelas de campo para agricultores, manejo integrado de plantas y gestión de la fertilidad del suelo, agricultura de conservación, apoyo a servicios de sanidad animal, etc. a fin de garantizar su sostenibilidad. Dichos esfuerzos a menudo se ven obstaculizados por la imposibilidad de realizar acciones de transición financiera dentro de los marcos existentes de financiación de los donantes.

8. Es probable que sean necesarios recursos financieros adicionales para la prestación del apoyo recomendado a los gobiernos en la formulación de estrategias, políticas y legislación, así como para el fortalecimiento de la respuesta técnica. Para lograrla, la Administración adoptará medidas para reforzar la promoción a nivel nacional mediante capacitación y producción de material de promoción adecuado para contextos de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición. Con objeto de permitir que los Representantes de la FAO desempeñen plenamente su función en la mejora de la eficacia del país de forma coherente, será necesario el apoyo sostenido a las oficinas en el país de la Organización, algo que el programa de emergencia, según se subraya en la evaluación, no ha podido facilitar a causa del carácter de su financiación.

9. La Administración ha tomado nota de la referencia efectuada por los evaluadores de las interrupciones del trabajo de campo de la FAO a causa de las prolongadas vacantes del cargo de Representante de la FAO o la falta de Representante en determinados países. Los vacíos en la cobertura representativa del país estuvieron provocados, en parte, por el déficit presupuestario

---

<sup>1</sup> PC 103/7 – FC 132/10.

estructural de la red de oficinas en el país de la FAO, mencionado en la Evaluación externa independiente de la Organización y analizado por el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente (CoC-IEE) en la elaboración del Plan de acción inmediato. En respuesta a ello, el Director General decidió adoptar medidas para abordar dicho déficit presupuestario estructural a corto plazo, además de proponer la eliminación del coeficiente de descuento por vacantes para los cargos presupuestarios en las oficinas en el país de la FAO, con la aprobación del CoC-IEE. Las medidas provisionales incluyen el nombramiento de coordinadores de emergencia que actúen como oficiales encargados de las representaciones de la FAO cuando sea posible y con el consentimiento previo de los donantes en cuestión y, en casos concretos, la colocación de los actuales representantes de la FAO en los puestos vacantes de las oficinas regionales y subregionales. Con la aplicación de estas medidas, se espera que la Organización logre mayor flexibilidad para nombrar oficiales encargados del programa de la FAO en países con programas de emergencia de gran envergadura pero sin Acuerdo de país anfitrión acordado para el establecimiento de una oficina en el país. A su vez, también contribuirá a la reducción de la duración media de las vacantes del cargo de Representante de la FAO.

Recomendaciones de la evaluación	Administración Aceptación, aceptación parcial o rechazo y COMENTARIO acerca de la Recomendación	Administración – Medida que debe adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario de actividades	Financiación adicional requerida (sí o no)
<p><b>Recomendación 1:</b> El MNPMP debe reflejar una coherencia global y una mayor continuidad entre actividades de emergencia, rehabilitación y desarrollo, determinando mejor las poblaciones y las áreas donde resultaría necesario continuar con las intervenciones de emergencia y rehabilitación e incrementando las sinergias entre las diferentes actividades, además de elaborar cierta promoción para la transición.</p> <p>Otros elementos que deben tenerse en cuenta engloban la ventaja comparativa de la FAO en cuanto a apoyo legislativo y político así como el análisis y la divulgación de información sobre seguridad alimentaria.</p> <p>El MNPMP de la Organización debe ser realista ante su capacidad operacional y debe tener en cuenta las estrategias y los planes del gobierno.</p>	<p><b>Aceptada</b></p> <p>Con objeto de reflejar mejor la coherencia global y la continuidad entre las actividades de emergencia, rehabilitación y desarrollo, el MNPMP debe incluir, cuando proceda, identificación del riesgo, intervenciones de mitigación y estratégicas para reducir vulnerabilidades futuras, de conformidad con el OE I.</p> <p>Además, en países en los que se ha registrado una catástrofe o países expuestos a ellas, el MNPMP debe incrementarse mediante la elaboración de un programa de rehabilitación completo y un plan de acción a fin de abordar riesgos inmediatos, peligros y necesidades de la población afectada y garantizar un <i>contiguuum</i> paralelo al proceso de emergencia-rehabilitación-desarrollo.</p> <p>El MNPMP tiene por objeto determinar la demanda de prioridad para una asistencia de la FAO adecuada a las prioridades nacionales, la ventaja comparativa de la Organización, los objetivos estratégicos y la capacidad de asistencia operacional y técnica. Por consiguiente, la necesidad de realismo ya se ha incorporado al proceso de programación de los países. Sin embargo, el MNPMP no debe restringirse únicamente a la capacidad de la FAO. Algunas de las cuestiones y demandas halladas pueden abordarse con la creación de asociaciones con otras instituciones.</p>	<p>Inclusión en la revisión institucional conjunta con la TCE, TCS/TC y OSP acerca de las políticas que rigen la integración de las actividades de emergencia en el MNPMP y el plan de trabajo del país, según acordado por la Administración en respuesta a la Evaluación estratégica de la programación por países de la FAO (doc. PC 104-4) Recomendación 13.</p>	<p>Coordinación de FO X1 con la participación de OSD, OSP, TC, oficinas regionales y departamentos técnicos</p>	<p>2010-2011</p>	<p>No</p>

Recomendaciones de la evaluación	Administración Aceptación, aceptación parcial o rechazo y COMENTARIO acerca de la Recomendación	Administración – Medida que debe adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario de actividades	Financiación adicional requerida (sí o no)
<p><b>Recomendación 2:</b> Con objeto de incrementar la función estratégica de la FAO en la promoción, el apoyo normativo, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de las capacidades y su propia capacidad de gestionar la cartera de proyectos respetando al mismo tiempo el volumen y la diversidad de las actividades, debe garantizarse una presencia más importante en los niveles pertinentes (nacional, estatal o provincial).</p> <p>Además, los puestos de Representante de la FAO no deben permanecer vacantes durante períodos de tiempo prolongados. A su vez, también debe garantizarse la presencia residencial y a tiempo completo de la Organización dentro del país, en especial en aquellos países con una gran cartera extrapresupuestaria.</p>	<p><b>Aceptada</b></p> <p>Una mayor presencia a nivel nacional tendría implicaciones de recursos.</p> <p>Los esfuerzos para garantizar la cobertura puntual de los cargos de Representante de la FAO son constantes, aunque los retrasos suelen estar causados por la aprobación tardía de los candidatos a Representante de la FAO por parte de los gobiernos interesados de los países de acreditación.</p>	<p>Mayor compromiso con los países de acreditación para acelerar el proceso de aprobación de los candidatos a Representante de la FAO.</p> <p>Consolidación de las consultas periódicas con la TCE en los países donde resulte necesaria una mayor presencia a causa de una cartera extrapresupuestaria de gran envergadura.</p>	OSD  TCE/OSD	En curso y continuo.	Sí
<p><b>Recomendación 2:</b> Con objeto de incrementar la función estratégica de la FAO en la promoción, el apoyo normativo, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de las capacidades y su propia capacidad de gestionar la cartera de proyectos respetando al mismo tiempo el volumen y la diversidad de las actividades, debe garantizarse una presencia más importante en los niveles pertinentes (nacional, estatal o provincial).</p>	<p><b>Aceptada</b></p> <p>Una mayor presencia a nivel nacional tendría implicaciones de recursos.</p> <p>Los esfuerzos para garantizar la cobertura puntual de los cargos de Representante de la FAO son constantes, aunque los retrasos suelen estar causados por la aprobación tardía de los candidatos a Representante de la FAO por parte de los gobiernos interesados de los países de acreditación.</p>	<p>Mayor compromiso con los países de acreditación para acelerar el proceso de aprobación de los candidatos a Representante de la FAO.</p> <p>Consolidación de las consultas periódicas con la TCE en los países donde resulte necesaria una mayor presencia a causa de una cartera extrapresupuestaria de gran envergadura.</p>	OSD  TCE/OSD	En curso y continuo.	Sí

Recomendaciones de la evaluación	Administración Aceptación, aceptación parcial o rechazo y COMENTARIO acerca de la Recomendación	Administración – Medida que debe adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario de actividades	Financiación adicional requerida (sí o no)
Además, los puestos de Representante de la FAO no deben permanecer vacantes durante períodos de tiempo prolongados. A su vez, también debe garantizarse la presencia residencial y a tiempo completo de la Organización dentro del país, en especial en aquellos países con una gran cartera extrapresupuestaria.					
<p><b>Recomendación 3:</b> Con el fin de mejorar la eficacia y la capacidad operacional y técnica de la FAO, el personal de la Organización debe coordinarse y colaborar con más eficacia a todos los niveles, primero a nivel nacional entre el personal de emergencia y las Representaciones, así como entre el personal del país y las sedes.</p> <p>Quienes lo soliciten deben recibir el apoyo de las sedes y las oficinas descentralizadas con puntualidad.</p>	<p><b>Aceptada</b></p> <p>La Estrategia operacional de la TCE hace hincapié en la importancia del aumento de la colaboración a nivel nacional entre el personal de emergencia y las representaciones, así como entre el personal nacional y la sede.</p> <p>Un punto de partida para una colaboración más estrecha a nivel nacional será la participación del personal de emergencia en los ejercicios de programación del país en los países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición. Debe dedicarse un especial esfuerzo a mantener el intercambio de información a fin de garantizar el <i>contiguuum</i> del LRRD.</p> <p>Debe destacarse la participación proactiva de las divisiones técnicas a partir de las evaluaciones de las necesidades y la formulación de proyectos de emergencia/rehabilitación, programas y planes de acción a través de todas las fases de aplicación para la supervisión y la evaluación.</p>	<p>Agilización de la aplicación de la Estrategia operacional de la TCE que hace hincapié en la importancia del aumento de la colaboración a nivel nacional entre el personal de emergencia y las representaciones, así como entre el personal nacional y la sede.</p> <p>Refuerzo del mandato del Equipo de objetivo estratégico I a fin de incluir el fortalecimiento de la cooperación y la creación de redes entre unidades que abarquen la participación más sistemática del personal técnico de las oficinas regionales y subregionales para garantizar el <i>contiguuum</i> del LRRD.</p> <p>Continuación de la labor de la Estrategia institucional de gestión de la información y el conocimiento (OEK).</p>	<p>Oficinas regionales, TCE, TCS, OSD</p> <p>DDO</p>	<p>Trabajos en curso, se esperan algunos resultados en el bienio 2010/11.</p>	<p>No para la primera parte de la recomendación.</p> <p>Sí probable para algunas unidades técnicas para la segunda parte.</p>

Recomendaciones de la evaluación	Administración Aceptación, aceptación parcial o rechazo y COMENTARIO acerca de la Recomendación	Administración – Medida que debe adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario de actividades	Financiación adicional requerida (sí o no)
	La Organización está preparando una Estrategia de gestión de la información y el conocimiento para abordar estas cuestiones, entre otras. Además, el borrador de la Nueva visión sobre la descentralización subraya la importancia del ulterior desarrollo de las redes internas de conocimiento que deben desempeñar una importante función en el intercambio de conocimiento interno.		OEK, Oficinas regionales, unidades técnicas correspondientes y grupo OE I OR-3		No
<b>Recomendación 4:</b> La Organización debe aprovechar su ventaja comparativa para orientar y prestar apoyo a los gobiernos en la formulación de estrategias, políticas y legislación; en particular, en contextos de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición, no deben desperdiciarse las oportunidades de contribuir en la formación de políticas nacionales en ámbitos como la tenencia de la tierra, la silvicultura, la ordenación de recursos naturales, sanidad animal, etc. Teniendo en cuenta la impredecibilidad del apoyo de los donantes, la FAO debe adoptar un papel proactivo en la promoción de la asistencia en estos campos.	<b>Aceptada</b>  Los programas de rehabilitación y los planes de acción que garantizan el <i>contiguuum</i> a través de la vinculación de socorro, rehabilitación y desarrollo (LRRD) podrían destacarse como una de las herramientas para abordar algunos de los problemas estructurales del sector agrícola, proporcionando al mismo tiempo asistencia o asociación para la rehabilitación posterior a las crisis, dentro de los recursos del programa ordinario de la FAO.  Se prevé la revisión de las políticas de programación por países de la Organización y de las directrices como seguimiento de la Evaluación estratégica de la programación por países de la FAO. Se abordarán los aspectos siguientes: (i) asistencia de la FAO a los gobiernos en el establecimiento de prioridades; (ii) desarrollo de MNPMP/CPF con inclusión del <i>contiguuum</i> del LRRD; (iii) planes de trabajo por países que engloben los resultados de las unidades en el campo de gestión de riesgo de catástrofes.	Refuerzo de la promoción a nivel nacional. Trabajo en la producción de material de promoción adecuado para contextos de países en los que se ha registrado un conflicto y países en transición.  El seguimiento de esta recomendación se incluirá en la revisión de las políticas institucionales de programación por países.	FAOR, TCSP, LEG, TCE con el grupo OE I, OR-3  Coordinación de FO X1 con la participación de OSD, OSP, TC, oficinas regionales y departamentos técnicos	En curso.  Tercer trimestre de 2011.	Y  Y

