

Febrero de 2011

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

## COMITÉ DEL PROGRAMA

106.º período de sesiones

Roma, 21 – 25 de marzo de 2011

### EVALUACIÓN DE LA OFICINA REGIONAL Y LAS OFICINAS SUBREGIONALES DE LA FAO PARA EL CERCAÑO ORIENTE: RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN

#### I. Respuesta general

1. La Administración de la FAO acoge con satisfacción esta evaluación, que valora el rendimiento de la Oficina Regional para el Cercano Oriente (RNE) y la Oficina Subregional para el África del Norte (SNE) en la prestación de servicios a los países del Cercano Oriente y el África del Norte y la propuesta de recomendaciones prácticas para el aumento de su eficacia.
2. La administración aprueba el procedimiento y la metodología de evaluación y aprecia su enfoque de cara al futuro al centrar su atención en los efectos de la reforma en curso en las oficinas descentralizadas. La evaluación tuvo en la debida consideración el hecho de que la Conferencia había decidido la reestructuración de las oficinas de la FAO en la región del Cercano Oriente apenas a finales de 2009 y que el seguimiento del “Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO” estaba en curso en el período en que se realizó la evaluación.
3. Esta respuesta de la Administración se ha preparado bajo la dirección del Subdirector General y Representante Regional para el Cercano Oriente, en estrecha colaboración con la Oficina de Apoyo a la Descentralización y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos, y con aportaciones del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas y el Departamento de Cooperación Técnica.
4. La Administración acepta 9 de las 12 recomendaciones, acepta en parte una, y considera que dos de las recomendaciones estaban dirigidas a los Estados Miembros de la FAO.

#### II. Contexto de la evaluación

5. La Administración considera las conclusiones y recomendaciones de la evaluación en general coherentes con el PIA. Al mismo tiempo, se observa que la evaluación presenta un programa adicional de cambios, planteando cuestiones que no se habían previsto en el PIA, pero que son a menudo compatibles con los conceptos de descentralización que evolucionaron como consecuencia de la Evaluación independiente de la descentralización de la FAO (EEI) de 2004 y en relación con las propuestas de reforma del Director General examinadas por la Conferencia en 2005.

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

6. La evaluación confirmó el amplio reconocimiento de la experiencia técnica de la FAO en la región y la opinión general de que su labor dejaba un sello de buena calidad. Se expresó el máximo aprecio por la calidad de la cooperación técnica de la FAO, en particular en los países que ya disponían de una capacidad establecida para planificar y aplicar sus propias estrategias y programas. Al mismo tiempo, la evaluación concluyó que la FAO ha perdido su ventaja comparativa en varias áreas temáticas y como organismo de ejecución en la región y que ha disminuido su visibilidad y credibilidad en la región.

7. La Administración considera que estas conclusiones confirman la importancia de los conceptos de descentralización de la reforma del Director General (2005-06), la EEI (2007) y el PIA (2008) y las medidas emprendidas posteriormente a la aprobación de una nueva estructura orgánica para el Cercano Oriente por la Conferencia de 2009. Estas medidas tienen por objeto reforzar el enfoque de las oficinas descentralizadas, incluido el apoyo directo a los Estados Miembros y la colaboración con ellos para atender mejor sus necesidades y colaborar con las partes interesadas a nivel local.

8. La Administración acoge con agrado el hecho de que la evaluación ha examinado debidamente las medidas emprendidas hasta la fecha por la Organización y ha aprobado las que están en curso de aplicación, en particular la descentralización de la supervisión de la red de las FAOR, el PCT, mayor delegación de autoridad administrativa, la elaboración de un marco de prioridades regionales para el Cercano Oriente (MPR-CO) y los marcos de programación por países (MPP) y la asignación de recursos adicionales para las oficinas subregionales.

### III. Desafíos de la realización

9. El seguimiento de esta evaluación requerirá la adopción de medidas en dos niveles. En primer lugar, muchas de las recomendaciones deberán ser abordadas por las oficinas regionales, subregionales y nacionales de la FAO en la región. En segundo lugar, la aplicación de estas recomendaciones depende del entorno institucional favorable a la descentralización que se crearía como consecuencia del diálogo entre los Miembros sobre las cuestiones fundamentales relativas a la descentralización, tales como las que se abordan en la visión de la descentralización. La creación de un amplio consenso sobre temas de descentralización institucional facilitará en gran medida el seguimiento de las recomendaciones de esta evaluación por la Administración en general y las oficinas descentralizadas en la región del Cercano Oriente en particular.

10. Por lo que respecta a las medidas adoptadas por las oficinas descentralizadas en la región del Cercano Oriente y conforme se indica en el informe de evaluación, la situación de estas oficinas ha evolucionado considerablemente durante el período de evaluación. Si bien el personal está trabajando para adaptarse plenamente a todos estos cambios, por lo que respecta a otros cambios, en particular los que se basan en la contratación de nuevo personal, la capacitación y las nuevas formas de trabajo, se requerirá algún tiempo para se vayan incorporando plenamente a través de la red de oficinas descentralizadas, lo que representa un esfuerzo continuo para incorporar plenamente la nueva arquitectura que se necesita en los próximos dos bienios.

11. En cuanto a la acción a nivel institucional, en la fase actual la Administración no está en condiciones de planificar plenamente la respuesta a esta evaluación, ya que la Administración y los Miembros están en proceso de abordar muchas de las cuestiones planteadas por la evaluación. Por ejemplo, en esta evaluación se formulan recomendaciones sobre la programación por países (p. ej. recomendaciones 2a, 4c, 6b, 6c, 10f y 11d). Estas recomendaciones podrían relacionarse con el seguimiento de las recomendaciones sobre la *evaluación estratégica de la programación de la FAO por países*<sup>1</sup> que fue examinada por el Comité del Programa en su 104.º período de sesiones, por lo que se procederá a preparar directrices institucionales revisadas sobre la programación por países para octubre de 2011.

12. En la evaluación se hizo hincapié en que la aplicación de sus recomendaciones no debería determinar ninguna otra transferencia neta de recursos de la Sede a las oficinas descentralizadas, salvo

---

<sup>1</sup> PC 104/4; PC 104/4 Sup.1

las nuevas responsabilidades que se están descentralizando en el marco del PIA. El equipo de evaluación considera que la mayor parte de sus recomendaciones podrían aplicarse a través de: a) la redistribución y reasignación de las capacidades y los recursos existentes dentro de la región, y b) el establecimiento y la puesta en marcha de un fondo fiduciario regional en apoyo de los cambios propuestos. Si bien la Administración tiene que trabajar dentro de los límites de la consignación presupuestaria neta que decida la Conferencia, el presupuesto integrado de la FAO prevé medidas de movilización de recursos, tales como el fondo fiduciario regional propuesto en la evaluación, que aumentarían en gran medida la rapidez, eficacia y sostenibilidad de las reformas propuestas en la misma.

13. La “reorganización” propuesta de la estructura institucional de la FAO en el Cercano Oriente podría restringir la capacidad de los países de acceder a los conocimientos técnicos especializados disponibles solamente en la Sede. Teniendo en cuenta los limitados recursos humanos disponibles en las SRO frente a la amplia variedad de demandas, la Administración considera que las disposiciones institucionales que puedan adoptarse deberán asegurar a los países la posibilidad de acceder a toda la información técnica especializada de la FAO, independientemente de su ubicación. Además, la nueva estructura requerirá considerable tiempo para que pueda ser plenamente comprendido y aceptado por los países afectados, sus instituciones, así como por las partes interesadas internas en el ámbito de la FAO. Se prevé que la transmisión de los nuevos enfoques, y su aceptación y absorción por los Estados Miembros y sus organizaciones regionales/subregionales y las instituciones de los países se realizarán gradualmente. Se requerirá un considerable esfuerzo de gestión del cambio por parte de la Administración en los próximos dos bienios. El éxito de este esfuerzo dependerá en gran medida de la aceptación y el apoyo de los Estados Miembros de la FAO en la región del Cercano Oriente.

#### **IV. Medidas de seguimiento que se proponen**

14. Reconociendo los estrechos vínculos entre el seguimiento de esta evaluación, el diálogo en curso de los Miembros sobre la visión de la descentralización y el presupuesto de 2012-13, la Administración considera que el éxito de la aplicación de las recomendaciones formuladas en esta evaluación depende fundamentalmente de: 1) los resultados del examen del PTP 2012-13 por los Miembros y la visión de la descentralización; 2) la sinergia con otros procesos de cambio que la Administración está emprendiendo ya, tales como el seguimiento del Plan inmediato de acción (PIA) y la evaluación de la programación por países; 3) la voluntad y el compromiso de los países y sus organizaciones regionales y subregionales de establecer las prioridades de su colaboración con la FAO; 4) la gestión eficaz del cambio. Muchas de las recomendaciones formuladas en la evaluación son interdependientes y sólo pueden abordarse en forma integrada (p. ej. mediante la presencia reforzada en los países, la eliminación gradual de funcionarios técnicos destacados [OTO] y de las FAOR y el fortalecimiento de la función técnica de las oficinas subregionales).

15. Teniendo en cuenta lo expuesto, la Administración propone el siguiente enfoque para organizar el seguimiento de esta evaluación:

- La adopción de medidas a corto plazo derivadas de las decisiones aprobadas por los órganos rectores y que pueden incorporarse en el PTP 2012-13, tales como el establecimiento de un Oficial de planificación en la RNE, el seguimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC), el examen de la combinación de capacidades a corto plazo, etc. En la matriz de respuestas que figura a continuación se presenta la lista completa de las medidas propuestas.
- Las cuestiones de más largo plazo (p. ej. la eliminación gradual de los OTO/FAOR, el establecimiento de un fondo fiduciario regional, la relación de colaboración entre el personal técnico regional y las emergencias, las hipótesis de dotación de personal de las oficinas regionales y subregionales, etc.) se abordarán de manera integrada en un Plan de gestión para la FAO en el Cercano Oriente (Plan de gestión-CO) para 2012-13 y 2014-15, que sería preparado por la RNE, con el apoyo de la OSD y otras dependencias interesadas. Estas medidas asegurarían que el proceso de reforma del Cercano Oriente se ajuste a las novedades que deriven de la visión institucional de la descentralización, la revisión de las directrices institucionales para los marcos de programación por países, y la estrategia institucional en evolución sobre la movilización de recursos.

16. La Administración considera que las recomendaciones formuladas en la evaluación proporcionan una buena base para determinar un programa acordado del cambio para la labor de la FAO en el Cercano Oriente y el África del Norte. Este programa de cambio podrá abordarse con éxito solo si los Estados Miembros de la FAO en esa región lo entienden y lo apoyan ampliamente. Se propone, por tanto, que la Conferencia Regional para el Cercano Oriente examine a comienzos de 2012 el Plan de gestión-CO para que los países en cuestión se mantengan plenamente informados y puedan proporcionar su orientación sobre el proceso de cambio.

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
<b>A nivel nacional</b>					
<b>Rec 1:</b> Debería dotarse a las FAOR de los instrumentos y recursos necesarios para convertirse en la "cara" de la FAO a nivel nacional. A tal fin, debería fortalecerse la capacidad de las FAOR del modo siguiente:	<b>Aceptada</b>				
<b>1a.</b> Facilitando el acceso de las FAOR a los conocimientos técnicos especializados de la FAO, ubicando a tal fin esta capacidad lo más cerca posible de los países (es decir, en el ámbito subregional).	<b>1a.</b> Corresponde a la intención de la medida 3.83 del PIA. Se abordará en el marco del Plan de gestión-CO.	<b>1a.</b> Aplicar la medida 3.83 del PIA también en el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>1b.</b> Aumentando los recursos distintos del personal puestos a disposición de las FAOR; los cuales deberían ser proporcionales a las necesidades indicadas por las FAOR en la fase de planificación del trabajo y, a diferencia del Fondo del PCT, deberían asignarse en su totalidad al comienzo del bienio, sin ninguna condición previa.	<b>1b.</b> A reserva de la disponibilidad y la reasignación de recursos en el presupuesto de 2012-13 en la región.	<b>1b.</b> Examinar durante el ajuste y/o la aplicación del PTP 2012-13	La RNE con el apoyo de la OSD y la OSP	4. <sup>o</sup> trim. de 2011	Por determinar
<b>1c.</b> Abordando las cuestiones de personal pendientes desde hace tiempo (entre ellas la formación del personal y las perspectivas de carrera) y revisando las descripciones de puestos y las competencias del personal nacional con	<b>1c.</b> Se han revisado las descripciones de puestos de las FAOR (medida 3.87 del PIA). El proceso de revisión continuará para el personal nacional. Se está impartiendo capacitación al personal nacional en los nuevos procedimientos establecidos como	<b>1c.</b> Abordar las cuestiones de personal en las FAOR con carácter permanente	RNE	Actividad continua	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
el fin de mejorar la moral del personal y adaptar mejor la fuerza laboral de las FAOR a su mandato ampliado. A tal propósito debería introducirse un plan de movilidad y rotación (véase la recomendación 9b. A tal propósito debería introducirse un plan de movilidad y rotación (véase la recomendación 9b).	consecuencia de la descentralización.  Véase la recomendación 9b para la movilidad y la rotación.				
<b>1d.</b> Contratando a un tercer PCN para hacer frente al mayor volumen de trabajo relacionado con la planificación estratégica, las asociaciones y la movilización de recursos a nivel nacional, dando prioridad a los países más necesitados y a aquellos en los que se están realizando grandes programas de la FAO	<b>1d.</b> A reserva de la disponibilidad y la reasignación de recursos en la región. Enfoque a largo plazo en el Plan de gestión-CO.	<b>1d.</b> Preparar propuestas de presupuesto y el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes		Por determinar
<b>1e.</b> Acelerando el desarrollo y despliegue de instrumentos financieros basados en la web (para acceder a Oracle) y de la necesaria infraestructura de TIC.	<b>1e.</b> Se abordará en el marco del Proyecto 11 del PIA sobre Oracle/SIG/NICSP con el despliegue progresivo de instrumentos financieros que se inició en 2010.	<b>1e.</b> Ejecutar el Proyecto 11 del PIA	CSF, CIO		No
<b>Rec 2:</b> Reforzar el cargo de Representante de la FAO como oficial jefe de la FAO para cualquier actividad emprendida en el país, en particular:	<b>Aceptada en parte</b>				
<b>2a.</b> Asignando a los Representantes de la FAO un papel de liderazgo en la elaboración de los MPN. El MPN debería prepararse con una base de partes interesadas ampliada y tener idealmente	<b>2 a.</b> Se abordará en las nuevas directrices sobre los marcos de programación por países.	<b>2a.</b> Preparar las directrices sobre los MPN	TCS	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
un horizonte de 4-5 años. En la preparación del MPN, los Representantes de la FAO deberían involucrar a las principales partes interesadas gubernamentales además de los ministerios técnicos (entre ellos los ministerios de Planificación y Finanzas), así como los asociados no gubernamentales como los donantes y las organizaciones de la sociedad civil. Tal como se recomendó en la Evaluación estratégica de la programación de la FAO por países, debería ampliarse el alcance del MPN para abarcar todas las actividades de la FAO, incluidas las actividades de emergencia y rehabilitación. El MPN serviría progresivamente como punto de partida para establecer y reforzar las asociaciones estratégicas con los donantes y los organismos de desarrollo y con las iniciativas dirigidas por organismos del sistema de las Naciones Unidas.					
<b>2b.</b> Ampliando las delegaciones de autoridad en los Representantes de la FAO para recaudar fondos, realizar compras locales, firmar cartas de acuerdo y aprobar proyectos de campo por lo menos al más alto nivel de otros organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas en la región.	<b>2b. Aceptada en parte</b> - Esta recomendación se examinará al revisar el Manual del Programa de Campo (FPM) y ejecutar el Proyecto 9 del PIA sobre la Reforma de los sistemas administrativos y de gestión. La recomendación se aplicará en los países en que la FAO dispone de los sistemas de información y la tecnología apropiadas y el nivel correspondiente de	<b>2b.</b> Preparar el FPM	TCDM	?	No
		Ejecutar el Proyecto 9 del PIA	La CSA en colaboración con otras unidades, incluido el TC	2012	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
	oficiales de compras internacionales como los otros organismos especializados de las Naciones Unidas.				
<b>2c.</b> Introduciendo un módulo de capacitación específico para los Representantes de la FAO recién nombrados, con objeto de mejorar su capacidad para dirigir los procesos de programación por países.	<b>2c.</b> Se abordarán en el plan de capacitación para los Representantes de la FAO a reserva de la disponibilidad de recursos.	<b>2c.</b> Aplicar el plan de capacitación	OSD CSH	Actividad continua	No
<b>2d.</b> Revisando las competencias necesarias para los futuros Representantes de la FAO prestando especial atención a la planificación estratégica y a las aptitudes y la experiencia en materia de programación.	<b>2d.</b> Proceso en curso en el marco del Proyecto 6 del PIA sobre la descentralización y el Proyecto 14 sobre recursos humanos, en particular a través de la medida 3.66 del PIA que comprende la elaboración de un marco de competencias de la FAO que permita el establecimiento de perfiles de competencias de los Representantes de la FAO, incluidas la planificación estratégica y las aptitudes en materia de programación.	<b>2d.</b> Ejecutar el Proyecto 14 del PIA	CSH	4.º trim. de 2012	No
<b>2e.</b> Habida cuenta de las diferentes aptitudes necesarias, los Representantes de la FAO sólo deberían desempeñar funciones relacionadas con su mandato de representación ante el país (o los países) de acreditación.	<b>2e.</b> Se abordará en el marco del Plan de gestión-CO	<b>2e.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4.º trim. de 2011	No
<b>Rec 3:</b> Racionalizar la presencia de la FAO en los países:	<b>Aceptada</b>				
<b>3a.</b> Con el fin de evitar confusiones en cuanto a sus funciones y responsabilidades en relación con el país	<b>3a.</b> Se abordará en el marco del Plan de gestión-CO.	<b>3a.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y	4.º trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
anfitrión y las FAOR en la región y/o la subregión, debería permitirse un máximo de dos oficinas descentralizadas de la FAO por país.			otras unidades competentes		
<b>3b.</b> Debería eliminarse gradualmente el plan de oficiales técnicos destacados (OTO) en la región del Cercano Oriente, habida cuenta de su limitada eficacia y la considerable reducción de la capacidad técnica regional y subregional a causa de su elevado uso.	<b>3b.</b> La eliminación gradual de puestos de OTO sólo es posible si existen alternativas aceptables y se ha determinado la financiación de las mismas. Se abordará en el marco del Plan de gestión-CO.	<b>3b.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	ODG Con los departamentos técnicos	4.º trim. de 2011	Por determinar
<b>3c.</b> La FAO debería utilizar en mayor medida otras formas de presencia en los países, tales como las acreditaciones múltiples (con la asistencia de un PCN en el país anfitrión) o, como en el caso del Irak, a través de la designación de coordinadores de programas como Representantes de la FAO.	<b>3c.</b> Se abordará en el marco del Plan de gestión-CO.	<b>3c.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	ODG	4.º trim. de 2011	Por determinar
<b>A nivel subregional</b>					
<b>Rec 4:</b> Las oficinas subregionales deberían convertirse efectivamente en el primer punto de contacto para las FAOR y actuar estrictamente como centros técnicos. En esta calidad deberían:	<b>Aceptada</b> (En consonancia con la medida 3.83 del PIA)				
<b>4a.</b> Orientarse y equiparse para permitir la asistencia técnica oportuna a las FAOR y a las contrapartes de toda la subregión.	<b>4a.</b> Propuestas que habrán de elaborarse en el marco del Plan de gestión-CO.	<b>4a.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y	3.º trim. de 2011	Por determinar

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
			otras unidades competentes		
<b>4b.</b> Ser consultados antes de que las FAOR soliciten la asistencia técnica regional o de la Sede. Una vez que la solicitud ha sido examinada a nivel subregional, podría abordarse una solicitud conjunta a otras unidades técnicas de la Sede y/o la RNE.	<b>4b.</b> Se abordará en el examen del Manual del Programa de Campo (FPM).	<b>4b.</b> Revisar el FPM	TCDM	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>4c.</b> Apoyar la elaboración de los MPN en coordinación con la RNE. Los MPN servirán en último término como aportaciones útiles para determinar las prioridades subregionales comunes y preparar los MPSR.	<b>4c.</b> Se planificarán en el Plan de gestión-CO y las directrices revisadas sobre los MPN.	<b>4c.</b> Revisar las directrices sobre los MPN	TCS	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>4d.</b> Dirigir la respuesta de la FAO a las prioridades subregionales. A este respecto, la celebración de reuniones subregionales, con la participación de representantes nacionales, Representantes de la FAO, asistentes de Representantes de la FAO, el personal de la RNE y de la Sede, y los asociados subregionales, con una frecuencia mínima anual, sería fundamental para debatir el contenido del MPSR y los planes de trabajo subregionales. El objetivo último de tales reuniones sería mejorar la comunicación, crear asociaciones y orientar las sinergias dentro y fuera de la FAO, que son	<b>4d.</b> Esta práctica ya se había iniciado en la SNE y se aplicará también en la SNO y la SNG tan pronto como se les dote del personal necesario.	<b>4d.</b> Organizar reuniones subregionales	Coordina- dores subregiona- les, SNE, SNG, SNO	En curso.	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
imprescindibles para la movilización eficaz de recursos.					
<b>Rec 5:</b> Para poder desempeñar las funciones mencionadas, las SRO deberían convertirse en equipos técnicos multidisciplinares subregionales (EMS) sin funciones administrativas con respecto a las FAOR.	<b>La decisión incumbe a los Miembros en el contexto de la visión de la descentralización y el Plan de gestión-CO.</b>		ODG		
<b>5a.</b> Las combinaciones de competencias de los EMS deberían reflejar progresivamente las prioridades subregionales indicadas en los MPSR.. Al igual que los MPN, los MPSR deberían examinarse periódicamente.	<b>5a.</b> Los MPSR son una condición previa importante para un examen adecuado de la combinación de competencias. Los MPSR se iniciarán inmediatamente en la SNE y, tan pronto como se les dote del personal necesario, también en la SNO y la SNG. La preparación de los MPSR será un punto de partida importante para el CMPNE.	<b>5a.</b> Realizar el MPSR. Formular propuestas sobre combinación de competencias al preparar el PTP 14-15 en 2013 (SNG, SNO) y si es posible en 2011 para la SNE	Coordina- dores subregiona- les, SNE, SNG, SNO	Final de 2011 (SNE), Final de 2012 (SNG, SNO)	No
<b>5b.</b> Debería nombrarse un experto superior (preferentemente sobre políticas) como director de equipo técnico multidisciplinario subregional (DEMS). Además de la función técnica de los expertos como parte del EMS, el DEMS debería encargarse de la organización y supervisión de las actividades de los EMS. El titular no debería desempeñar ninguna otra función no técnica (como por ejemplo la de Representante de la FAO para el país anfitrión).	<b>5b.</b> Oficiales de políticas y/o de inversión ya incluidos en la composición del EMS en la región. Cuestión que habrá de abordarse en el contexto del examen de la combinación de competencias en 5a <i>supra</i> .	<b>5b.</b> Realizar el MPSR y el correspondiente examen de la combinación de competencias en relación con cada ciclo del PTP	Coordina- dores subregiona- les, SNE, SNG, SNO	Final de 2011 (SNE), Final de 2012 (SNG, SNO)	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
<b>A nivel regional</b>					
<b>Rec 6:</b> En el marco del proceso del PIA, la RNE está recibiendo mayores responsabilidades y autoridad para la adopción de decisiones. Este proceso de descentralización no debería detenerse a nivel regional, sino que debería continuar difundiendo a los niveles subregional y nacional. Esto permitirá a la RNE centrarse en el futuro en los trabajos preliminares (es decir, las prioridades comunes para toda la región), asignando la responsabilidad para las actividades posteriores a los EMS y las FAOR (es decir, las relativas a las prioridades para toda la subregión y a nivel nacional). En consecuencia, la función de la RNE debería evolucionar para reflejar la orientación antes mencionada. Su nuevo mandato incluiría las siguientes atribuciones:	<b>Aceptada</b>				
<b>6a.</b> La RNE debería asumir la responsabilidad de coordinar, supervisar y evaluar el trabajo de los EMS y las FAOR. Ello incluirá la gestión de los recursos financieros y humanos disponibles en las oficinas descentralizadas de la región, independientemente de la fuente de financiación. La RNE debería tener consecuentemente la capacidad y la	<b>6a.</b> La financiación extrapresupuestaria ya asignada para fines específicos no puede reasignarse para otros fines sin la aprobación de los donantes. La ampliación progresiva de la gestión de los recursos de las oficinas regionales y la función de coordinación con respecto a los EMS y las FAOR habrán de elaborarse en el Plan de gestión-CO.	<b>6a.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y la PMU	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
autoridad para reasignar estos fondos sobre la base de las correspondientes demandas y necesidades subregionales y nacionales.					
<b>6b.</b> La RNE debería ocuparse asimismo de organizar el apoyo y el seguimiento de la formulación de los MPN y MPSR, así como de garantizar la calidad de estos procesos.	<b>6b.</b> Los EMS y los departamentos técnicos de la Sede pueden desempeñar también una función de apoyo a la formulación/garantía de calidad del MPN. Habrá de abordarse en relación con el CMPNE.	<b>6b.</b> Preparar el CMPNE	La RNE con el apoyo de la OSD	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>6c.</b> La RNE debería seguir dirigiendo la preparación del MPR-CO. Los MPN y los MPSR deberían constituir progresivamente la base para la formulación del MPR-CO. El MPN serviría progresivamente como punto de partida para establecer y reforzar las asociaciones estratégicas con los donantes y las organizaciones regionales y con las iniciativas dirigidas por organismos del sistema de las Naciones Unidas.	<b>6c.</b> La RNE iniciará las consultas para la MPN-CO y prestará apoyo a los EMS y las FAOR respecto de los MPSR y el MPN.	<b>6c.</b> Preparar el MPR-CO	RNE	4. <sup>o</sup> trim. de 2011	No
<b>Rec 7:</b> La RNE debería someterse a un proceso de reestructuración como parte de la reorganización de la estructura institucional de la FAO en la región.	<b>Aceptada</b>				
<b>7a.</b> La RNE debería construir y/o mantener los conocimientos especializados y los recursos necesarios para establecer y administrar redes técnicas funcionales que movilicen los	<b>7a.</b> Previsto en el proyecto revisado de la Circular sobre responsabilidades y relaciones.	<b>7a.</b> Aprobar la la Circular revisada sobre responsabilidades y relaciones	OSD	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
conocimientos y fomenten la especialización en torno a temas prioritarios seleccionados de entre los indicados en el MPR-CO. Los conocimientos especializados de la FAO en todos los niveles (las FAOR, los EMS y la Sede) estarían relacionados, según proceda, con estas redes, bajo la coordinación de la RNE. La constitución de estas redes, que tendrán un alcance, unos recursos y un mandato de duración determinada, mejorará la eficacia de los acuerdos internos de trabajo y favorecerá el funcionamiento de la FAO como organización en la prestación de asistencia técnica a la región.					
<b>7b.</b> La combinación de competencias de la RNE debería reflejar las nuevas funciones técnicas, operativas y administrativas asignadas a la oficina.	<b>7b.</b> La combinación de competencias se examinará en relación con el PTP 2012-13 sobre la base del MPN-CO y las recomendaciones de la NERC de 2010. El bienio 2014-15 se basará también en las observaciones de la NERC sobre el Plan de gestión-CO.	<b>7b.</b> Realizar el examen de la combinación de competencias	La RNE con el apoyo de la OSP y la OSD	3. <sup>er</sup> trim. de 2010	No
<b>7c.</b> Debería recurrirse a la asistencia de un experto en gestión para apoyar los procesos en curso y futuros de gestión del cambio.	<b>7c.</b> Se puede utilizar la experiencia de gestión externa en la formulación y aplicación del Plan de gestión-CO	<b>7c.</b> Identificar y contratar el apoyo externo de la gestión del cambio	La RNE con el apoyo de la OSD	2. <sup>o</sup> trim. de 2011	No
<b>Recomendaciones generales</b>					
<b>Rec 8:</b> Debería aclararse la cuestión de la cobertura y la denominación de las	<b>Deberán decidir los Miembros de la FAO</b>				

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
oficinas sobre el terreno en el Cercano Oriente.					
<b>8a.</b> Es necesario resolver la confusión debida a la disparidad entre la cobertura de la NERC y la RN, ya que la NERC forma actualmente parte de los órganos rectores de la FAO, y existe el riesgo de que la composición diferenciada pueda afectar a al establecimiento de prioridades y la planificación de las actividades regionales. Al ser una cuestión eminentemente política, el equipo de evaluación recomienda que los Estados Miembros de la FAO en cuestión adopten urgentemente una iniciativa para abordarla.	<b>8a.</b> Deberán decidir los Miembros de la FAO. Cuestión que habrá de abordar el CoC-EEI en el marco de la medida 3.86 del PIA.	<b>8a.</b> Plantear la cuestión ante el Presidente del Grupo Regional del Cercano Oriente	OSD y el Secretario del CoC-EEI	2.º trim. de 2011	No
<b>8b.</b> El equipo de evaluación recomienda también que se cambie la denominación de la RNE por "Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte". Asimismo, debería cambiarse también la denominación de los EMS para adoptar las definiciones históricas de los grupos de países a los que prestan servicio: Magreb en lugar de África del Norte (SNA); Mashreq en lugar de la zona oriental del Cercano Oriente (SNM), y Khalij en lugar de los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo y el Yemen (SNK).	<b>8b.</b> Deberán decidir los Miembros de la FAO. Deberá examinarse en la NERC de 2012.	<b>8b.</b> Incluir la propuesta en el Plan de gestión-CO	RNE	4.º trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
<b>Rec 9:</b> Debería mejorarse la administración y gestión de los recursos financieros y humanos en toda la región.	<b>Aceptada</b>				
<b>9a.</b> Es necesario examinar el tipo de financiación y el tiempo asignado para las medidas administrativas, con miras a racionalizar las operaciones administrativas. Al examinar los aspectos de la administración, deberían tenerse en cuenta los resultados de la misión de examen del CSC (prevista para enero de 2011) y la necesidad de fortalecer la planificación y la función de recursos humanos a nivel regional.	<b>9a.</b> Racionalizar las medidas administrativas que se aborden en el seguimiento del examen del CSC. Los resultados del examen del CSC deberán reflejarse en el PTP 2012-13.	<b>9a.</b> Seguimiento del examen del CSC	RNE, CSH, SSC	2.º trim. de 2011 para el examen de la propuesta; 2012-13 para la ejecución	No
<b>9b.</b> Debería introducirse lo antes posible un sistema de movilidad y rotación de los expertos técnicos en el ámbito de la región, con la Sede, así como con otras regiones. Al mismo tiempo, debería emprenderse un programa de capacitación ambicioso para perfeccionar las aptitudes del personal (para mejorar el rendimiento actual y permitir al personal desempeñar nuevas responsabilidades) y una campaña para fomentar la diversidad cultural y la equidad de género del personal en toda la región.	<b>9b.</b> En curso la elaboración de los mecanismos de movilidad en el marco del Proyecto 14 del PIA sobre los recursos humanos.  El programa de formación del personal de la RNE fue elaborado en 2010 y está en marcha su aplicación.  El Director General ha aprobado los objetivos geográficos y de género, incluso específicamente para la RNE, que se proponen contribuir a mejorar la diversidad cultural y de género del personal.	<b>9b.</b> Finalizar la política de movilidad (CSH). Aplicar la política de movilidad en la región del Cercano Oriente y aplicar el programa de formación del personal de la RNE (RNE).	CSH  RNE	Movilidad 2.º trim. de 2012  Formación del personal En curso.  Objetivos geográficos y de género 2011	No
<b>Rec 10:</b> Debería racionalizarse el trabajo técnico de la FAO en la región y centrar cada vez más la atención en las	<b>Aceptada</b>  <b>10.</b> El seguimiento será un proceso gradual vinculado a la preparación del PTP 2012-13				

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
prioridades regionales, subregionales y nacionales refrendadas por los Estados Miembros.	y 2014-15.				
<b>10a.</b> Las comisiones técnicas y las redes regionales han sido valiosas como foros para el intercambio de información y en algunos casos también para el establecimiento de prioridades y la movilización de recursos. No obstante, algunos no se han mostrado muy activos ni han estado últimamente bien atendidos, y la mayoría de ellos han experimentado dificultades de financiación. El equipo de evaluación recomienda que se emprenda un examen de la eficacia de estos órganos regionales con el fin de racionalizar su número. Entre los criterios para decidir acerca de su existencia futura deberían figurar el grado de participación y compromiso de los Miembros respecto de la financiación de las actividades de seguimiento, así como su adaptación a las áreas prioritarias identificadas en el MPR-CO.	<b>10a.</b> Examen de las comisiones técnicas regionales y redes incluidas en el Plan de gestión-CO.	<b>10a.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>10b.</b> Los talleres y las reuniones regionales y subregionales, así como las publicaciones correspondientes deberían mantener estrechos vínculos con las áreas prioritarias acordadas a nivel regional y subregional. Deberían realizarse esfuerzos para recabar las opiniones de los usuarios de la	<b>10b.</b> El enfoque de talleres, reuniones y publicaciones sobre prioridades regionales y subregionales acordadas se realizará a través de procesos de planificación del trabajo durante 2012-13 y 2014-15.  Las observaciones técnicas de los usuarios deberán incluirse en el Plan de gestión-CO.	<b>10b.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4. <sup>o</sup> trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
información técnica de la FAO, a fin de aumentar la relevancia y la visibilidad de la labor normativa llevada a cabo por la FAO en la región.					
<b>10c.</b> Tras el fortalecimiento del EMS y la mejora de la coordinación del trabajo técnico dentro de la región, deberían enviarse cada vez más misiones sobre el terreno a los países del Cercano Oriente integradas por personal de ámbito subregional (y consultores), ya que tendrán un mejor conocimiento de la situación local y se encontrarán más cerca del lugar que sus homólogos de la Sede.	<b>Ver respuesta en 4a.</b> Habrán de abordarse en el contexto de la del Plan de gestión-CO.	<b>10c.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4.º trim. de 2011	Por determinar
<b>10d.</b> Los proyectos regionales y subregionales deberían centrarse en las cuestiones y prioridades comunes de interés supranacional. El Fondo fiduciario regional (véase la recomendación 12) contribuirá a la financiación de nuevas iniciativas relacionadas con el MPR-CO.	<b>10d.</b> Se abordarán en el diseño de los nuevos proyectos regionales y subregionales y en el Plan de gestión-CO.	<b>10d.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4.º trim. de 2011	No
<b>10e.</b> Como se ha indicado anteriormente, deberían revisarse los conocimientos, técnicos (a nivel regional y subregional) sobre áreas programáticas e intersectoriales fundamentales para la región, particularmente en el sector de la ordenación de los recursos naturales, en materia de políticas y sobre cuestiones de	<b>10e.</b> Se abordarán en el diseño de los nuevos proyectos regionales y subregionales y en el Plan de gestión-CO.	<b>10e.</b> Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4.º trim. de 2011	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
género, con el fin de adaptar la combinación de competencias regionales de la FAO a las áreas prioritarias aprobadas por los Estados Miembros.					
<b>10f.</b> Habida cuenta del resultado positivo de la colaboración RNE-TCI en la finalización del MPR-CO, se recomienda que la cooperación entre la RNE y la TCI continúe y se amplíe a las FAOR y los EMS, en particular para la formulación del MPN y el MPSR, y viceversa, a fin de alentar a los funcionarios regionales y subregionales a participar en mayor medida en las actividades de la TCI en la región. Además, los expertos de la TCI que se mantienen en estrecho contacto con las instituciones financieras internacionales que participan en el sector agrícola podrían constituir un buen punto de partida para la creación de asociaciones y la movilización de recursos a nivel nacional y subregional. Si se proporciona una asignación presupuestaria a la RNE para cubrir el costo de la formulación del MPN (según lo recomendado por la Evaluación estratégica de la programación por países), tal asignación podría utilizarse efectivamente para ese fin.	<b>10f.</b> Se abordarán en las directrices revisadas sobre el MPN.	<b>10f.</b> Preparar las directrices sobre los MPN	TCS	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>Rec 11:</b> Deberían abordarse urgentemente las cuestiones estructurales que afectan a la eficiencia y	<b>Aceptada a reserva del resultado del examen</b> La descentralización de las	11. Realizar el examen	Equipo de Estrategia I	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	Por determinar

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
la eficacia de los trabajos técnicos. De particular interés son las cuestiones relacionadas con la aplicación del programa de campo de emergencia de la FAO. En 2010, la TCE adoptó una nueva estrategia que prevé la descentralización de las responsabilidades para las operaciones de emergencia. De conformidad con el espíritu de esta estrategia, la evaluación recomienda cuanto sigue:	responsabilidades para las operaciones de emergencia deberá ser objeto de un examen específico por el Equipo de Estrategia I. Los resultados de este examen deberán integrarse en la del Plan de gestión-CO				
<b>11a.</b> La RNE y la TCE deberían establecer los instrumentos necesarios para fortalecer el intercambio de información, la comunicación y la promoción para los programas de emergencia (y de otro tipo) aplicados en el Cercano Oriente. Como se ha hecho en otras regiones, este enfoque debería incluir la celebración de reuniones periódicas y el envío de un funcionario de enlace y comunicación con la Sede en la región.	<b>11a.</b> A partir de 2011 en las reuniones regionales ordinarias deberá participar también, por regla general, el personal superior de emergencia de la región. La cuestión de un oficial de enlace y comunicación adicional será examinada por la RNE en el marco del PTP 2012-13. La preparación de los planes de acción regionales y nacionales para emergencias será incorporada en el plan de trabajo regional.	<b>11a.</b> Organizar reuniones regionales	La RNE y el Equipo de Estrategia I	En curso.	Sí
<b>11b.</b> Debería involucrarse en mayor medida, en coordinación con la TCE, a los expertos regionales y subregionales en la prestación de apoyo y el seguimiento de las operaciones de emergencia emprendidas en el Cercano Oriente. Los planes de trabajo del personal deberían reflejar esta actividad.	<b>11b.</b> A partir de 2011, expertos regionales y subregionales del Cercano Oriente examinarán las solicitudes de apoyo de proyectos de emergencia en la preparación y aplicación de sus planes de trabajo.	<b>11b.</b> La RNE preparará el plan de trabajo. El Equipo de Estrategia I proporcionará orientación	La RNE y el Equipo de Estrategia I	En curso.	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
<b>11c.</b> Deberían crearse lo antes posible las condiciones para destacar la coordinación de los programas de emergencia regionales, subregionales y nacionales.	<b>11c.</b> Lo examinará el Equipo de Estrategia I	<b>11c.</b> Realizar el examen de la descentralización operativa de las emergencias	Equipo de Estrategia I	3. <sup>er</sup> trim. de 2011	No
<b>11d.</b> En coordinación con la TCE, la responsabilidad del presupuesto para las actividades de emergencia y rehabilitación determinadas en el MPN debería transferirse progresivamente a las FAOR.	<b>11d.</b> Requiere un examen aparte de los costos y beneficios, así como de los riesgos y oportunidades.	<b>11d.</b> Los Miembros abordarán esta cuestión en el contexto de la visión de la descentralización			
<b>11e.</b> Tras la elaboración del MPR-CO, los MPSR y los MPN, deberían simplificarse los procedimientos administrativos (incluidos los indicados en el Manual del PCT) que limitan la adaptación plena y sin restricciones de los recursos financieros de la FAO asignados (incluido el PCT) a las áreas prioritarias de trabajo de la región acordadas a nivel regional, subregional y nacional.	En su 104. <sup>o</sup> período de sesiones el Comité del Programa recomendó: “ <i>un enfoque gradual respecto de la integración del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en el marco general de programación por países, aprovechando esta oportunidad para que las conferencias regionales examinaran esta cuestión y presentaran recomendaciones en 2012</i> ”.	<b>11e.</b> Deberá abordarse en el diálogo en curso de los órganos rectores sobre cuestiones del PCT. Los resultados se incluirán en el Plan de gestión-CO	TC	2012	No
<b>Rec 12:</b> El equipo de evaluación ha constatado que la FAO no dispone de los recursos necesarios para poner en práctica la reorganización descrita anteriormente sin el apoyo de los Estados Miembros. Teniendo en cuenta el ejemplo del fondo fiduciario del PIA y los recientes programas de cooperación regional en otras regiones de la FAO, el equipo de evaluación recomienda la creación de un fondo fiduciario regional destinado a	<b>Aceptada</b>  La creación del fondo fiduciario regional y sus modalidades de trabajo deberán abordarse en el Plan de gestión-CO.	12. Preparar el Plan de gestión-CO	La RNE con el apoyo de la OSD y otras unidades competentes	4. <sup>o</sup> trim. de 2010	No

Recomendaciones de la evaluación	Administración <b>Aceptada, aceptada en parte o rechazada</b> y OBSERVACIÓN sobre la recomendación	Administración – Medida que ha de adoptarse			
		Medida	Unidad responsable	Calendario	Se requiere financiación adicional (Sí o No)
apoyar la reorganización de la estructura institucional de la FAO en el Cercano Oriente y permitir el establecimiento de una estructura regional capaz de poner en práctica programas de colaboración acordados a nivel regional (MPR), subregional (MPSR) y nacional (MPN). Entre los posibles usos del fondo fiduciario cabe incluir la capacitación del personal de apoyo en toda la región, la realización de análisis sobre las principales prioridades regionales, subregionales y nacionales, que complementan los recursos disponibles para las áreas prioritarias de trabajo, etc.					