



MOPAN

Red de Evaluación del Desempeño
de las Organizaciones Multilaterales

Informe de síntesis

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Resumen ejecutivo · 2014



Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la evaluación que la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) realizó sobre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Los informes de MOPAN proporcionan una evaluación de cuatro dimensiones de la eficacia de gestión (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión del conocimiento), una evaluación de las pruebas de la pertinencia de la organización y de los resultados de desarrollo e instantáneas del desempeño de la FAO en cada uno de los seis países incluidos en la encuesta.

La FAO es una agencia especializada de Naciones Unidas que prevé “Un mundo sin hambre ni desnutrición en el que los alimentos y la agricultura contribuyen 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”.

El mandato de la FAO incluye trabajo normativo, ayuda al desarrollo y apoyo de emergencia a los gobiernos. Su trabajo cubre siete amplias funciones clave, entre las que se encuentran (i) trabajo normativo y de establecimiento de normas, (ii) recogida, análisis e intercambio de datos e información, (iii) apoyo y promoción del diálogo sobre políticas a nivel mundial, regional y de país, (iv) creación de capacidades, (v) fomento del conocimiento y adopción de tecnología, (vi) facilitación de alianzas y (vii) defensa y comunicación. Al operar en más de 130 países, el programa sobre el terreno de la FAO incluye la programación del desarrollo y de emergencias/rehabilitación.

Desde 2008, la FAO ha estado comprometida en series de reformas amplias y profundas a realizar en dos pasos. Estas reformas consisten en: 1) un Plan de Acción Inmediata (PAI) de 2009 a 2012 que se construye sobre los resultados y las recomendaciones de la Evaluación Externa Independiente (EEI) de 2007 de la FAO y 2) los “cambios transformadores” introducidos por el Director General. Juntas, estas reformas han tratado casi todos los aspectos del trabajo de la FAO, habiendo incluido: la introducción de la gestión basada en resultados en toda la organización; una mayor descentralización y capacitación de las oficinas regionales, subregionales y de país; el fortalecimiento de las capacidades institucionales en apoyo de una nueva estructura organizativa; el refuerzo de las alianzas con la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones de investigación y desarrollo; un mayor respaldo a la cooperación sur-sur; una atención mayor a los resultados, particularmente a nivel de país; la integración del trabajo de la FAO en emergencias y desarrollo y diversas reformas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, incluyendo cambios sustanciales en el liderazgo de las oficinas de la FAO en los países. Se acordó un nuevo marco estratégico en 2013 basado en cinco objetivos estratégicos (que se habían reducido de los 11 anteriores), medida que se acompañó del marco de resultados correspondiente que incluye indicadores tanto para los resultados finales de desarrollo más amplios de los países como para los resultados de la FAO, así como la introducción de diversas prácticas y sistemas en toda la organización para apoyar su implantación. Cuando el nuevo marco estratégico y el marco de resultados se introdujeron a comienzos de 2014, era demasiado pronto para que la evaluación de MOPAN examinara los efectos de estos nuevos enfoques en el impacto, los resultados o la eficacia general de gestión de la FAO.

Evaluación de MOPAN

En 2014, MOPAN evaluó a la FAO basándose en información recogida mediante una encuesta de partes interesadas clave, un análisis de documentos y entrevistas con el personal de la FAO. Los encuestados incluyeron a los socios directos y a las organizaciones pares de la FAO, así como a los donantes de MOPAN

con base en el país y en la sede central. En la encuesta de MOPAN sobre la FAO se incluyeron seis países: Bangladesh, Camboya, la República Democrática del Congo, Ecuador, Kenia y Tanzania. En la encuesta participaron un total de 300 encuestados (52 donantes de MOPAN con base en la sede central, 23 donantes de MOPAN con base en el país, 175 socios directos y 50 representantes de organizaciones homólogas). El análisis de documentos examinó 425 documentos, incluyendo documentos institucionales de disposición pública y documentos internos de programación del país, así como informes de los seis países. El equipo de evaluación entrevistó a 65 miembros del personal de la FAO (48 de las sedes centrales, 12 representantes/ayudantes de representantes en las oficinas de los países, 2 coordinadores subregionales y 3 subdirectores generales/representantes regionales).

Como agencia especializada, la FAO tiene un mandato normativo importante. Aunque este mandato se consideró en lo posible durante toda la evaluación, la metodología de MOPAN se centra más en las operaciones a nivel de país y los indicadores no son los más adecuados para evaluar el papel normativo de la FAO. Esto se señala como una limitación de su misión. Desde la evaluación que MOPAN realizó a la FAO en 2011, la organización ha pasado por un periodo muy dinámico de reformas continuas; estos cambios se señalan siempre que se puede entre los resultados más importantes de la evaluación institucional de la FAO que se resume a continuación.

Resultados clave

Gestión estratégica

MOPAN estableció cinco indicadores clave de desempeño para evaluar el alcance al cual el liderazgo y la estrategia de una organización ayuda a que ésta gestione los resultados.

La FAO ha emprendido medidas concretas y ha demostrado un fuerte liderazgo ejecutivo para inculcar una cultura orientada a los resultados tanto a nivel de gestión como de país. Desde la evaluación de MOPAN de 2011, la FAO ha afinado su enfoque estratégico en el Marco Estratégico analizado (2010-2019) reduciendo la cantidad de objetivos estratégicos y resultados de gestión y alineándolos estrechamente con su mandato central y con la ventaja comparativa. Ha adoptado la igualdad de género y la gobernanza como temas transversales para incorporarlos en los cinco objetivos estratégicos y ha integrado las prácticas ambientales y los enfoques de derechos humanos en su programación. Por otra parte, la FAO es la única agencia especializada de la ONU que ha actuado tanto para alinear su ciclo de planificación con la Revisión cuatrienal amplia de la política (RCAP) como para informar sobre RCAP a sus órganos de gobierno. La FAO está terminando la transición de los antiguos Marcos de Prioridades Nacionales de Mediano Plazo (NMTPF por sus siglas en inglés) a Marcos de Programación de País (MPP o bien CPF por sus siglas en inglés) basados en los resultados, y el personal de FAO, así como sus socios, opinan que esta medida es útil para establecer prioridades a nivel de país.

A pesar del liderazgo de la FAO al instituir la gestión basada en los resultados por toda la organización, esto sigue siendo un trabajo en curso. El equipo de evaluación reveló que sigue habiendo puntos débiles en la GBR y que el conocimiento del personal acerca de ésta varía tanto en las oficinas descentralizadas como en las sedes centrales. Es necesaria más formación para aumentar la comprensión de los resultados por parte del personal, especialmente a nivel de resultados finales y de impacto. Actualmente, la FAO se encuentra identificando carencias en las capacidades de GBR mediante un ejercicio de evaluación y los abordará mediante formación, directrices y apoyo. En 2014, la FAO trabajó para afinar los indicadores institucionales, las metodologías utilizadas para elaborar informes sobre resultados y los mecanismos de garantía de calidad.

Gestión operativa

MOPAN estableció ocho indicadores clave de desempeño para determinar si una organización gestiona sus operaciones de orientándolas al desempeño, garantizando así la rendición de cuentas de gestión para los recursos y los resultados.

La FAO ha refinado los criterios para asignar las contribuciones evaluadas que fluyen a través del Programa de Cooperación Técnica y los procesos para atribuir las contribuciones voluntarias a las prioridades estratégicas, aunque puede que dichos criterios sigan siendo desconocidos para las partes interesadas externas.

El cambio de la FAO a la gestión basada en los resultados está empezando a afectar la elaboración de presupuestos y de informes sobre gastos. Aunque se han hecho progresos en la elaboración de presupuestos basados en los resultados, los presupuestos y los informes institucionales presentados a los órganos de gobierno siguen sin proporcionar una visión completa de cómo se están utilizando los recursos para lograr los productos y los resultados finales de gestión.

La FAO tiene en marcha prácticas y sistemas a nivel institucional para la rendición de cuentas financiera. En línea con las Regulaciones Financieras de la FAO, cada dos años el auditor externo realiza auditorías financieras externas que satisfacen las Normas Internacionales de Auditoría (ISA). A principios de 2014, los estados financieros anuales de la FAO cumplen las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), la norma acordada para todas las organizaciones de la ONU. La descentralización ha motivado más responsabilidades de gestión financiera y administrativa en oficinas descentralizadas, donde hay algunos puntos débiles de control interno, especialmente en las oficinas más pequeñas con capacidades más limitadas. Se espera que el lanzamiento del nuevo Sistema Mundial de Gestión de Recursos (SMGR) en 2012-13, acompañado de una amplia formación en los países, tenga un impacto positivo en la gestión financiera en toda la organización, y garantice una gestión más integrada, completa y oportuna de los recursos financieros.

La FAO utiliza sistemáticamente los resultados de evaluación para revisar las políticas y estrategias a nivel institucional y hace un seguimiento de la implantación de las recomendaciones de evaluación de las que se ha informado a los órganos de gobierno. Hay en marcha procedimientos claros para incorporar la información sobre desempeño en el diseño de nuevos proyectos y para vigilar la implantación de los proyectos. Hay menos pruebas de que la información sobre desempeño se utilice para planificar la programación a nivel de país o para tratar proactivamente con iniciativas de poco desempeño.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, la FAO ha realizado mejoras significativas en general, lo que ha motivado notablemente el fortalecimiento del liderazgo de los representantes de la FAO en toda la organización. Actualmente, está abordando las deficiencias identificadas en un análisis interno informal de 2014 de su Sistema de Evaluación y Gestión del Desempeño (PEMS por sus siglas en inglés). En 2015, la FAO comenzará a poner en marcha un marco revisado de políticas de gestión del desempeño, además de los nuevos procedimientos y políticas de refutación para promociones y recompensas.

Para aumentar la eficacia de gestión, se ha delegado más autoridad a las oficinas de los países para la adquisición, la contratación y la aprobación de proyectos financiados por recursos del Programa de Cooperación Técnica (PCT).

Desde la evaluación de MOPAN de 2011, la responsabilidad de la mayoría de las operaciones de emergencia se ha encomendado totalmente a las oficinas de los países, siendo las emergencias regionales

e institucionales de “Nivel 3” la única excepción. Tanto el análisis de documentos como los encuestados percibieron la capacidad de la FAO para trabajar en emergencias fuerte en general. La descentralización de las operaciones de emergencia ha motivado un fortalecimiento del liderazgo de los países para el trabajo en emergencias, y se ha nombrado a los representantes adjuntos de la FAO con una larga experiencia en emergencias para apoyar a los representantes en las oficinas de los países que tienen grandes operaciones de emergencia. Desde la adopción del marco estratégico analizado, la FAO 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, incluyendo el de una emergencia de Nivel 3.

Gestión de las relaciones

MOPAN estableció seis indicadores clave de desempeño para evaluar cómo colabora una organización con otras a nivel de país y de modo que se encuentre alineada con los principios de apropiación, alineación y armonización, de conformidad con la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo y los compromisos previos de eficacia de la ayuda.

Desde la evaluación de MOPAN de 2011, la FAO ha realizado progresos considerables al establecer objetivos estratégicos a nivel de país que están totalmente alineados con las prioridades nacionales de desarrollo y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF). La FAO también está teniendo en cuenta las condiciones y capacidades locales en sus procedimientos administrativos, considerados como adecuados en general por los encuestados en el país por su facilidad de uso y la flexibilidad de gestión de la FAO para ajustarse a las circunstancias cambiantes. En sus comentarios por escrito, los encuestados señalaron las eficiencias administrativas y operativas como área a mejorar. Como parte de sus reformas continuas, la FAO está emprendiendo pasos para racionalizar sus procedimientos y mejorar sus aplicaciones de software.

Como agencia especializada que proporciona cooperación técnica, la FAO no hace un uso extensivo de los sistemas del país para desembolsos y operaciones, pero sí que se esfuerza por utilizarlos siempre que sea necesario. Las nuevas directrices del Marco de Programación de País exigen evaluaciones mutuas de los progresos en la programación de los países emprendidas conjuntamente por la FAO y por sus socios, y hay pruebas de que aquellas han empezado a tener lugar. Además, la FAO es conocida por su alta calidad y por el valor de su diálogo sobre políticas, particularmente en los niveles mundial y regional. La FAO ha abogado fuertemente el diálogo sur-sur y se reconoce su enfoque inclusivo.

Los esfuerzos de la FAO por trabajar con agencias similares de la ONU son encomiables; la FAO participa en programaciones conjuntas en áreas de su mandato y realiza evaluaciones comunes con organizaciones homólogas. La FAO también se suscribió a la iniciativa de la ONU Unidos en la Acción, probada por su trabajo en Tanzania, donde planifica y pone en marcha la programación junto con otras agencias bajo el Plan de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PANUD). Ha hecho esfuerzos por armonizar procedimientos con el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Desde la evaluación de MOPAN de 2011, la FAO ha aumentado la coordinación con las agencias de la ONU y con otros socios humanitarios en situaciones de emergencia, como mediante su participación con otras agencias en el Plan Estratégico de Respuesta Humanitaria (anteriormente el Procedimiento de Llamamientos Unificados) para movilizar recursos para programación de seguridad alimentaria de emergencia y a través de la creación, en 2012, del Grupo Mundial en el sector de la Seguridad Alimentaria codirigido por la FAO/el PMA. El grupo ha tenido efectos positivos en la coordinación a nivel de país, aunque son necesarias mejoras continuas en algunas prácticas de gestión.

Gestión del conocimiento

La FAO es una organización del conocimiento que tiene el mandato de difundir información a una gran cantidad de partes interesadas. MOPAN estableció tres indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión del conocimiento: la función de evaluación del desempeño, la elaboración de informes sobre desempeño y la difusión de las lecciones aprendidas.

Se reconoce que la FAO tiene una función de evaluación independiente de la gestión de la línea técnica u operativa y que está habituada a informar la toma de decisiones. También tiene en marcha políticas y sistemas para una evaluación eficaz y de alta calidad. Aunque la FAO tiene una adecuada cobertura de evaluación de su trabajo temático y relativo a proyectos relacionados con las áreas de objetivos estratégicos, la cobertura proporcionada mediante las evaluaciones de programa de los países es limitada, algo que se espera que aumente con el nuevo enfoque de la organización en los resultados de los países.

La elaboración de informes sobre desempeño de la FAO ha mejorado en los últimos tres años y ha puesto en marcha prácticas y sistemas para recoger datos a todos los niveles de la organización y mejorar su capacidad para informar sobre los resultados, incluyendo a nivel de resultados finales, en su Informe sobre la Ejecución del Programa (PIR). Habiendo dicho esto, sin embargo, la calidad de los informes institucionales y a nivel de país entre 2010 y 2013 se vio afectada por debilidades en el diseño de los marcos de resultados anteriores y en los datos utilizados para elaborar informes. El Marco Estratégico analizado de la FAO y las nuevas notas metodológicas para vigilar los indicadores deberían propiciar mejoras en la vigilancia y la elaboración de informes sobre resultados, aunque la nueva estrategia de medición de la FAO sigue teniendo que ser probada para comprobar su eficacia.

Desde 2011, la FAO ha hecho esfuerzos por mejorar el reparto y la difusión del conocimiento mediante la implantación de una estrategia de conocimiento y a través de una forma más cohesiva de trabajar entre los distintos departamentos técnicos en todos los objetivos estratégicos; no obstante, es demasiado pronto para evaluar la eficacia de estas reformas. Una serie de mejoras significativas a nivel de la conectividad de Internet y en su calidad en las oficinas descentralizadas de la FAO han ayudado a mejorar el intercambio de conocimientos, el flujo de información y la comunicación en general en toda la organización.

Prueba de la pertinencia de la FAO y resultados de desarrollo

MOPAN estableció cuatro indicadores clave de desempeño para evaluar las pruebas de la pertinencia de una organización, de sus progresos para obtener resultados de gestión y resultados a nivel país y de sus contribuciones a los objetivos y prioridades nacionales de los países que participaron en la evaluación de MOPAN.

La evaluación de MOPAN calificó a la FAO de fuerte sobre todo en pertinencia. Los datos de la encuesta y los documentos revisados presentan pruebas de que la FAO busca obtener resultados relevantes para su mandato y de que éstos están alineados con las tendencias y prioridades de desarrollo global, que responden a las necesidades y prioridades de los beneficiarios y que se adaptan a las circunstancias cambiantes de los países. La documentación que apoya las revisiones del Marco Estratégico y el trabajo subsiguiente para mejorar el marco de resultados es prueba de un enfoque más cohesivo para abordar su mandato. Las evaluaciones recientes subrayaron específicamente la pertinencia de las funciones mundiales y de las funciones de ayuda humanitaria especializada de la FAO.

Al evaluar las pruebas de los progresos de la FAO hacia los resultados de gestión, la evaluación de MOPAN examinó el periodo 2010-2013. Como tal, el KPI B no incluye los eventos más recientes del proceso de

pensamiento estratégico de la FAO, su Marco Estratégico analizado, su reorganización o sus nuevos procesos, muchos de los cuales se pusieron en marcha para rectificar las cuestiones aquí discutidas. Para el periodo 2010-2013, la FAO recibió la calificación de inadecuada en general por las pruebas que había aportado sobre sus progresos hacia resultados en el conjunto de la organización, la calidad de las evidencias documentadas sobre las contribuciones a los resultados y la ausencia de teorías de cambio que sirvieran de base para el marco de resultados. Los Informes sobre la Ejecución del Programa (PIR) del periodo analizado no proporcionaron una visión precisa del progreso debido a las debilidades en el diseño del Marco Estratégico 2010-2019 y a los indicadores utilizados. Las evaluaciones estratégicas y temáticas proporcionaron una visión mixta: muchas señalaron que una carencia de teorías de cambio y de datos sobre los progresos a nivel de resultados finales impedían la documentación sobre pruebas de los resultados. Las evaluaciones señalaron logros en el trabajo normativo de la FAO, particularmente en apoyo de políticas y convenciones mundiales, pero una evaluación de políticas de 2012 reveló un margen considerable para aumentar la adopción de la orientación de la FAO sobre políticas a nivel de país. La FAO ha introducido cambios de amplio alcance en la manera como se organiza el trabajo sobre políticas, incluyendo la creación de varios puestos de políticas en las oficinas descentralizadas, que se designan, en parte, para aumentar la adopción de la orientación y la información pertinente para las políticas. Las partes encuestadas evaluaron las contribuciones de la FAO a los resultados como adecuadas en general. La calificaron de fuerte por el progreso hacia su objetivo estratégico relacionado con la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, e inadecuada por su progreso hacia su objetivo relacionado con las inversiones públicas y privadas en agricultura y desarrollo rural.

En cuanto a los progresos hacia los resultados de la FAO establecidos a nivel de país, los encuestados de los seis países que participaron en la evaluación de MOPAN consideraron las contribuciones de la FAO a los resultados como adecuadas en general. 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. La FAO está implantando nuevas prácticas y sistemas para la vigilancia y la elaboración de informes sobre los programas en los países. Como la FAO sigue haciendo la transición de programación de proyectos a programación de países, es necesario dejar pasar más tiempo para que estos sistemas estén funcionando a pleno rendimiento. La cobertura de la evaluación de la programación de los países ha sido limitada y no ha habido evaluaciones de programas de país disponibles recientemente para ninguno de los seis países evaluados este año por MOPAN.

La FAO recibió una calificación de adecuado por demostrar sus contribuciones a los objetivos y prioridades nacionales, incluyendo los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) correspondientes. Aunque la FAO no aporta pruebas del alcance al que ha contribuido a los objetivos y prioridades nacionales o a los ODM correspondientes en cada país, se reconoce su enfoque explícito en el ODM1 sobre seguridad alimentaria y su clara alineación con las prioridades nacionales. En general, las partes interesadas encuestadas calificaron a la FAO de adecuada en esta área.

Conclusiones

La FAO es una organización importante que ha contribuido de manera importante a mejorar el nivel de seguridad alimentaria y los sistemas agrícolas a nivel mundial, regional y de país.

El Marco Estratégico analizado refleja fuertemente el mandato de la FAO, las ventajas comparativas y las funciones principales. Los esfuerzos recientes de la FAO por volver a centrar su trabajo y reorganizarse en torno a un enfoque más centrado en los resultados enfatizan la pertinencia del mandato y el programa de la FAO y se refuerzan por una programación más cohesiva y una mejor coordinación entre los departamentos técnicos.

La FAO ha emprendido reformas organizativas para una gestión y unas operaciones más eficaces con el fin de implantar su Marco Estratégico revisado. Entre ellas se incluyen cambios en la gestión de los recursos humanos, un mejor liderazgo de los representantes del país, una mayor descentralización y la integración del desarrollo y la programación de emergencias.

En los últimos años, la FAO ha realizado progresos significativos en la gestión basada en los resultados, poniendo en marcha el nuevo marco de resultados y acompañando la estrategia de medición, que ha sido un trabajo en curso a lo largo de 2014. El trabajo para afinar los indicadores, fortalecer los mecanismos de garantía de calidad y seguir formando al personal en GBR ha sido continuo a todos los niveles de la organización.

Las pruebas proporcionaron una visión mixta de los progresos de la FAO para la consecución de objetivos estratégicos a nivel de toda la organización en el periodo 2010-2013. Para este periodo hubo cuestiones con marcos de resultados claramente complejos y debilidades a la hora de elaborar informes a todos los niveles de la organización, lo cual dificultó a la FAO el poder proporcionar una visión coherente de los progresos en conseguir los objetivos estratégicos para el periodo analizado. Muchas de estos defectos se están abordando mediante el proceso de reforma.

La FAO es una organización del conocimiento y su papel en el intercambio de conocimiento es una parte importante de su ventaja comparativa. Ha hecho progresos al compartir conocimiento interna y externamente desde que comenzó a implantar su Estrategia del Conocimiento en 2011. Será importante un apoyo fuerte y continuado para poner en marcha el Marco Estratégico y hacer totalmente funcionales las nuevas redes técnicas para instituir el cambio y demostrar la eficacia de la FAO en esta área.

En resumen, la FAO está en proceso de realizar reformas profundas y de gran alcance en toda la organización con el fin de mejorar los sistemas y prácticas que daban problemas en el pasado y, específicamente, convertirse en una organización más transparente y orientada a los resultados. Ha reforzado su colaboración con otras agencias de la ONU y con partes interesadas para abordar de manera más eficaz cuestiones a nivel mundial, regional y de país. Los esfuerzos de la FAO para trabajar de manera más estratégica en los países y sus esfuerzos de descentralización son fundamentales para mejorar la pertinencia y eficacia de su programación. Muchos de estos esfuerzos son continuos y, como tal, deben ser considerados como un trabajo en curso. Las evaluaciones subsiguientes de MOPAN esperan que estas reformas apoyen una mejor elaboración de informes y consecución de resultados.

Calificaciones generales de MOPAN sobre la FAO

Las dos tablas a continuación muestran las calificaciones otorgadas a los indicadores clave de desempeño que MOPAN utilizó para evaluar a la FAO en 2014. La primera tabla muestra las calificaciones de 22 indicadores clave de desempeño diseñados para medir la eficacia de gestión (prácticas y sistemas). La segunda tabla muestra las calificaciones que recibieron los cuatro indicadores diseñados para evaluar las pruebas de la pertinencia de la FAO, el progreso en la obtención de resultados de gestión a nivel nacional y las contribuciones a los objetivos y prioridades nacionales.

Eficacia de gestión: calificaciones generales

Gestión estratégica	Participantes a la encuesta	Análisis de documentos
KPI-1 Proporcionar orientación para lograr los resultados	3.95	5
KPI-2 Estrategia institucional basada en un mandato claro	4.52	6
KPI-3 Enfoque institucional en los resultados	N/A	5
KPI-4 Enfoque en prioridades transversales	4.35	5
KPI-5 Enfoque del país en los resultados	4.68	4
Gestión operativa		5
KPI-6 Financiación transparente y predecible	3.96	4
KPI-7 Presupuestos basados en los resultados	3.46	4
KPI-8 Rendición de cuentas financieras	4.32	5
KPI-9 Utilización de la información sobre desempeño	3.93	5
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	2.96	4
KPI-11 Programación orientada al desempeño	N/A	4
KPI-12 Delegación de autoridad	3.78	4
KPI-13 Trabajar en situaciones de emergencia	4.54	5
Gestión de las relaciones		
KPI-14 Apoyo a los planes nacionales	4.63	6
KPI-15 Ajuste de procedimientos	4.09	N/A
KPI-16 Utilización de los sistemas del país	4.31	N/A
KPI-17 Contribución al diálogo sobre políticas	4.51	N/A
KPI-18 Armonización de procedimientos	4.34	5
KPI-19 Gestión de los clústeres	4.49	4
Gestión del conocimiento		
KPI-20 Evaluación de resultados	4.37	5
KPI-21 Presentación de la información sobre desempeño	3.97	4
KPI-22 Difusión de las lecciones aprendidas	4.21	4
Legend		
Fuerte o por encima	4.50–6.00	
Adecuado	3.50–4.49	
Inadecuado o por debajo	1.00–1.49	
Datos de la revisión de documentos disponible	♦	
No evaluado	N/A	

Pertinencia y pruebas de los progresos en la obtención de resultados: calificaciones generales**Pertinencia y resultados**

KPI A: Pruebas de la pertinencia de la FAO

Evaluación clasificación

Fuerte

KPI B: Pruebas de los progresos en la obtención de resultados en toda la organización

Adecuado

KPI C: Pruebas de los progresos en la obtención de resultados de la FAO establecidos a nivel país

Inadecuado

KPI D: Pruebas de las contribuciones a los objetivos y prioridades nacionales, incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Adecuado

 Débil Inadecuado Adecuado Fuerte