



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

COMITÉ DEL PROGRAMA

128.º período de sesiones

Roma, 18-22 de mayo de 2020

**Mejoramiento de la capacidad de la FAO para evaluar
las contribuciones a escala nacional: propuesta para el fortalecimiento
de la evaluación en las oficinas descentralizadas**

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

Sr. Masahiro Igarashi
Director
Oficina de Evaluación
Tel.: +39 06570 53903

RESUMEN

- En este documento se presenta una propuesta para ampliar la función de evaluación de la FAO, según la cual el modelo centralizado se acompañará de una evaluación descentralizada en consonancia con el mandato de la Oficina de Evaluación (OED), de manera que la evaluación pueda desempeñar sus distintas funciones con más eficacia y contribuir al aprendizaje institucional. Su objetivo es alentar y ayudar a los directores de programas y proyectos a dinamizar las últimas fases del ciclo de proyectos, generar datos sobre la evaluación y asegurar su transparencia y disponibilidad para el aprendizaje más amplio a nivel regional.
- Esta propuesta comprende un paquete de medidas que adoptará la OED (Sección 3) junto con otras partes de la Organización. La adscripción de oficiales de evaluación a las oficinas regionales y la oferta de un programa amplio de fomento de la capacidad dotado de recursos financieros acordados (Sección 5) constituyen una contribución significativa, aunque solo son una parte de un conjunto mayor. También son importantes las funciones y responsabilidades del personal de las oficinas regionales y las oficinas en los países y las medidas de gestión del riesgo.
- La propuesta incorpora los comentarios formulados durante las consultas con la Administración de la FAO. Esta versión resumida del documento de propuesta se presenta al Comité del Programa en su 128.º período de sesiones para que se someta a la aprobación de sus miembros. En caso de que se apruebe la propuesta, la FAO tendrá que elaborar una política de evaluación nueva que considere las funciones de evaluación tanto centralizadas como descentralizadas.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DEL PROGRAMA

- Se invita al Comité del Programa a examinar el contenido del documento y brindar la orientación que considere oportuna.

**Propuesta para mejorar el uso de la
evaluación en aras del aprendizaje de la FAO
en los planos nacional y regional por medio
de la evaluación descentralizada**

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

OFICINA DE EVALUACIÓN

MARZO DE 2020, ROMA

Índice

1. Introducción.....	6
2. Fundamento.....	7
2.1 Utilización de los resultados de las evaluaciones en los planos nacional y regional.....	7
2.2 Consolidación de la función de evaluación en la GBR	8
2.3 Contribución de la evaluación mejorada en el contexto del nuevo posicionamiento del SNUD en el plano nacional	9
3. Medidas de descentralización propuestas	10
3.1 Medida 1: Descentralización de algunas evaluaciones de proyecto y por país	10
3.1.1 Descentralización de las evaluaciones de proyectos de un solo país.....	11
3.1.2 Descentralización de ciertos tipos de evaluación por país.....	12
3.2 Medida 2: Creación de equipos regionales de evaluación	13
3.3 Medida 3: Mejora de la capacidad de evaluación en apoyo de la evaluación descentralizada y el uso de las evaluaciones.....	15
4. Gobernanza de las evaluaciones descentralizadas	17
4.1 Funciones y responsabilidades en las evaluaciones descentralizadas	17
4.2 Presentación de informes y supervisión.....	18
4.3 Garantía de calidad y valoración <i>a posteriori</i> de la calidad	18
5. Recursos financieros.....	20
6. Calendario provisional	21
Referencias.....	22

Recuadros, figuras y cuadros

Recuadros

Recuadro 1: Definición de evaluación descentralizada 6

Cuadros

Cuadro 1: Funciones y responsabilidades en las evaluaciones descentralizadas..... 17

1. Introducción

1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas relativa al nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) han dado visibilidad a la rendición de cuentas colectiva del sistema de las Naciones Unidas en el plano nacional, así como al papel de la evaluación en la generación y utilización de pruebas para demostrar resultados. Muchos organismos de las Naciones Unidas han optado por acompañar su función de evaluación centralizada con algún tipo de evaluación descentralizada, a fin de incrementar la cobertura, mejorar el aprendizaje en las oficinas regionales y en los países y potenciar su contribución a las evaluaciones de todo el sistema.

Recuadro 1: Definición de evaluación descentralizada

En su análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección (DCI) define la evaluación descentralizada de la manera siguiente:

“La evaluación descentralizada se planifica, gestiona y realiza fuera de la dependencia de evaluación central. En un principio se la denominó autoevaluación, pero ese término se abandonó debido a que la autoevaluación figuraba incluso en algunas funciones centrales...”¹.

2. Actualmente, las evaluaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se ejecutan de manera centralizada desde la Oficina de Evaluación (OED) independiente y bajo la dirección del personal de la Sede en Roma. La Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO fue aprobada por el Comité del Programa en 2010².
3. En 2016, como resultado de la evaluación de la función de evaluación de la FAO³, se recomendó que la FAO elaborase “un programa de evaluaciones descentralizadas, que comprenda las evaluaciones de mitad de período, a través de sus oficinas regionales [...]. La FAO, mediante [este] programa [...], fortalecerá la función de evaluación, complementando la evaluación independiente (que es responsabilidad de la OED) con evaluaciones realizadas por las oficinas regionales o en los países...”.
4. El cambio a un sistema más descentralizado se inició en enero de 2019, cuando la OED comunicó a todos los responsables de presupuesto de la FAO que serían ellos quienes se ocuparían de realizar las evaluaciones de mitad de período de los proyectos. La fase inicial de esta descentralización ha puesto de manifiesto que la falta de capacidad de evaluación en las oficinas regionales y las oficinas en los países constituye una limitación importante. Además, ha confirmado una conclusión de la evaluación de la función de evaluación de la FAO de 2016, según la cual existe una cierta desconexión entre evaluación y gestión y se han desaprovechado oportunidades para utilizar la evaluación a favor del ciclo de programación y la gestión basada en los resultados (GBR) en los planos nacional y regional.
5. Esta propuesta tiene por objeto mejorar la función de evaluación de la FAO y favorecer la obtención de resultados más adecuados en el cambiante entorno institucional, y en especial en su sistema de GBR. Las medidas propuestas tendrán éxito si existe un entorno propicio que valore el aprendizaje institucional y garantice la complementariedad y las sinergias entre las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, de manera que la función de evaluación ayude más eficazmente a la FAO en la aplicación de la Agenda 2030.

¹ DCI (2014).

² FAO (2010).

³ FAO (2016).

6. Si el Comité del Programa la aprueba, la propuesta será parte integrante de la política general de evaluación de la FAO, que está previsto que se elabore durante los últimos meses de 2020. Durante la preparación de la propuesta se han planteado algunos asuntos de política ajenos a la descentralización de la evaluación que tendrán que abordarse en la nueva política de evaluación y que se destacan en este documento con miras a su examen, de la manera siguiente:

Los elementos que se deben considerar con más detalle en la nueva política de evaluación se enmarcan en una pancarta naranja como esta.

2. Fundamento

7. Actualmente se están ejecutando tres cambios estratégicos independientes, aunque interrelacionados, para incrementar la eficacia de las actividades de desarrollo:
 - utilización de los resultados de las evaluaciones en los planos nacional y regional;
 - consolidación del sistema de GBR de la FAO;
 - nuevo posicionamiento nacional del SNUD.
8. La descentralización de una parte de la función de evaluación y sus recursos a los ámbitos nacional y regional, en sólida asociación y estrecha colaboración con la Administración, tiene por objeto respaldar las tres metas estratégicas, estimular el desarrollo y contribuir de forma concreta al aprendizaje de la FAO.

2.1 Utilización de los resultados de las evaluaciones en los planos nacional y regional

9. Los resultados de las evaluaciones se deben incorporar con coherencia y en su totalidad a las estrategias, los programas y la toma de decisiones de la FAO. Aunque existen ejemplos claros de evaluaciones que han influido en la toma de decisiones institucionales y la orientación de los programas, hay menos datos empíricos sobre el seguimiento y el uso de evaluaciones por parte de interesados directos en las esferas nacional y regional.
10. En las consultas celebradas con las oficinas regionales y las oficinas en los países para elaborar esta propuesta se constató de manera consensuada que, pese al valor reconocido de las evaluaciones tanto de proyectos como de programas nacionales (esto es, en los países), la conexión entre los resultados de las evaluaciones y la adopción de decisiones que la Administración debería fundamentar en esos resultados, incluido el nuevo diseño de proyectos, es frágil. Esto demuestra que es preciso aumentar el apoyo para promover el uso de los resultados de las evaluaciones en el aprendizaje institucional. La divulgación amplia de los resultados de las evaluaciones no resulta suficiente. Para mejorar el uso de las evaluaciones en los planos nacional y regional se requiere el conocimiento amplio, la comprensión sólida y el seguimiento atento de los procesos nacionales. Si la evaluación se realiza desde la Sede, estas condiciones no pueden cumplirse en forma óptima.
11. En la presente propuesta se intenta poner fin a esa “laguna de aprendizaje” mediante el establecimiento de un proceso de evaluación completo para ciertos tipos de evaluación (con el apoyo y los recursos necesarios) que podrán aprovechar los usuarios principales de los datos empíricos generados, donde se adoptan las decisiones estratégicas y de programación.
12. La mayor implicación de las partes interesadas en los procesos de evaluación descentralizada también podría aumentar la demanda de evaluaciones de todo tipo, en particular para

satisfacer las necesidades de aprendizaje específicas de una zona geográfica o un momento concreto. Esto enriquecería la base de datos empíricos de evaluación que se utiliza para las síntesis de las evaluaciones y para la obtención de enseñanzas de interés regional e institucional.

2.2 Consolidación de la función de evaluación en la GBR

13. La FAO no cuenta con ninguna unidad con el mandato de proporcionar apoyo de seguimiento y evaluación (SyE) o GBR. Estas responsabilidades recaen en diferentes unidades y se han implantado varios sistemas de planificación e información de los resultados en múltiples niveles. La OED propone contribuir con más eficacia a esta labor.
14. El marco de resultados institucionales de la FAO orienta la planificación y el seguimiento de la labor de la Organización **en el plano institucional** y proporciona la base para evaluar la manera en que las actividades de la FAO impulsan los cambios en los planos nacional, regional y mundial y presentar informes al respecto. El seguimiento y la elaboración de informes en el plano de los objetivos estratégicos y los logros se llevan a cabo al final de cada bienio y se documentan en un informe sobre la ejecución del programa. La evaluación de los logros institucionales realizada, que se ejecuta periódicamente en una muestra de países, mide los cambios en los logros nacionales (es decir, las mejoras en los entornos favorables y las capacidades nacionales para alcanzar los objetivos estratégicos de la FAO). El seguimiento de los avances respecto de las realizaciones se lleva a cabo con carácter anual y comporta la presentación de informes de todas las unidades y oficinas sobre sus progresos en cuanto a las realizaciones institucionales.
15. El informe sobre la ejecución del programa contiene una sección relativa a las lecciones aprendidas sobre cada programa estratégico, que se tiene en consideración en los procesos de planificación ulteriores. No obstante, no se incluyen las enseñanzas de las evaluaciones y no existe ningún mecanismo de retroalimentación institucional para facilitar el uso sistemático de estos resultados en la adaptación de la orientación programática de la FAO.
16. **En el plano nacional**, en 2013, la FAO introdujo los marcos de programación por países (MPP) como herramienta para la definición de prioridades estratégicas nacionales y la programación a medio plazo. Los MPP emanan en su totalidad del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas. Sus resultados se comunican en informes anuales por países, que debe completar cada Representante de la FAO (FAOR) al finalizar el año. Estos informes se envían a la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas (OSD) y a los Representantes Regionales, que pueden formular comentarios al respecto. Sin embargo, no existe ningún mecanismo de rendición de cuentas formal basado en el contenido de dichos informes, ni tampoco orientaciones para medir los resultados previstos del MPP e informar sobre ellos, lo que dificulta la valoración sistemática de la eficacia de la FAO en su actividad en los países.
17. Como muestra de su deseo por mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas, aproximadamente el 25 % de las oficinas en los países de la FAO han contratado un equipo o consultor de SyE que prestará apoyo general en materia de SyE de sus MPP, si bien la función de Oficial de SyE nunca se ha considerado un puesto oficial de la FAO. Con todo, la auditoría de 2019 del ciclo de proyectos reveló que muchas oficinas y proyectos en los países siguen operando sin planes, personal especializado ni presupuesto para la labor de SyE y que las oficinas en los países, incluso aquellas con alta capacidad de personal de SyE (como las oficinas con un número elevado de operaciones de emergencia) suelen carecer de un plan global de SyE claro que reúna los diferentes componentes del seguimiento para ofrecer una visión holística de la situación de los proyectos⁴.

⁴ FAO (2019a).

18. **En el plano de los proyectos**, la FAO ha establecido un conjunto de normas y procedimientos institucionales para la formulación y ejecución de proyectos, denominado ciclo de proyectos. Estos procedimientos abarcan seis fases diferentes, desde la “identificación” hasta el “cierre”, y conforman el manual del ciclo de proyectos de la FAO. El manual se ocupa con detalle de la primera fase del ciclo, pero contiene mucha menos información y orientación sobre la ejecución o el SyE de los proyectos. De hecho, la FAO no tiene una política clara respecto de estos dos aspectos, ni dispone de recursos dedicados a la gestión de los proyectos. En todos los proyectos de la Organización, la persona encargada oficialmente de la gestión del proyecto es el responsable del presupuesto⁵. En lo que respecta a la presentación de informes, todos los proyectos de la FAO deben presentar un informe anual de acuerdo con su marco lógico. Pese a todo, no existe un mecanismo claro que permita utilizar estos informes para mejorar el desempeño del proyecto mediante gestión adaptativa durante su ejecución.
19. En apoyo de la decisión tomada por la Administración de la FAO de aumentar la inversión en el sistema de GBR, la OED destacará personal especializado en evaluaciones que colaborará estrechamente con los equipos regionales y nacionales para asegurar que la evaluación esté plenamente integrada tanto en el sistema como en la práctica de GBR y contribuya a su éxito. También garantizará que los datos de las evaluaciones estén disponibles en un formato adecuado, de manera oportuna y en el nivel pertinente para alimentar el aprendizaje sobre gestión y orientar los ajustes de rumbo.

2.3 Contribución de la evaluación mejorada en el contexto del nuevo posicionamiento del SNUD en el plano nacional

20. Como se ha señalado, la iniciativa de reforma del Secretario General requiere un cambio de paradigma que ponga de relieve el papel central de la evaluación como herramienta de aprendizaje y de rendición de cuentas. Además de las evaluaciones del Marco de Cooperación, promueve la realización de evaluaciones conjuntas para aprovechar los beneficios de los vínculos sustantivos entre las medidas institucionales. Las funciones de evaluación descentralizadas a más largo plazo, armonizadas entre organismos, deberían poder aumentar su capacidad para evaluar por sector de intervención y conllevar costos de transacción menores que las evaluaciones conjuntas de gestión centralizada.
21. Para ello, el proyecto de política de evaluación del sistema de las Naciones Unidas prevé establecer plataformas regionales colaborativas que promuevan actividades de evaluación conjuntas y en todo el sistema y generen y divulguen conocimiento regional de evaluación. Es más, se espera que esas plataformas agrupen capacidad regional para encargar evaluaciones conjuntas del [Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible] respectivo y garantizar su calidad, de conformidad con el programa de nuevo posicionamiento y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sobre la base del principio de reconocimiento mutuo⁶.
22. Por consiguiente, será importante que la FAO cuente con capacidad de evaluación suficiente para participar en iniciativas de evaluación conjuntas y en los mecanismos de supervisión y control de calidad conexos a escala nacional y regional⁷. Esta capacidad complementará las

⁵ El responsable del presupuesto es el FAOR en los proyectos nacionales, el Representante Subregional en los proyectos subregionales, el Representante Regional en los proyectos regionales y el jefe del departamento técnico competente de la Sede en los proyectos mundiales.

⁶ Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG) (2019).

⁷ En consonancia con las recomendaciones derivadas de la evaluación del marco de resultados estratégico de la FAO (FAO, 2019b).

demás disciplinas que se han integrado en centros de conocimiento especializado descentralizados para respaldar la aplicación de un modelo orientado a los países.

3. Medidas de descentralización propuestas

23. En esta sección se proponen tres medidas principales, a saber: i) descentralizar ciertos tipos de evaluaciones de proyecto y por país; ii) crear equipos regionales de evaluación en las oficinas regionales de más tamaño, formados por oficiales de evaluación de la OED destacados; y iii) mejorar la capacidad de evaluación en apoyo de la evaluación descentralizada y el uso de las evaluaciones.
24. Estas medidas tienen por objeto abordar las dificultades expuestas en la sección anterior y aumentar la utilidad y utilización de las evaluaciones con fines de aprendizaje y mejora del desempeño en el contexto del enfoque de GBR de la FAO. La propuesta persigue dar respuesta a las necesidades de evaluación en los planos nacional y regional de la FAO, donde se debe prestar más atención a las contribuciones de la evaluación a la GBR y, en última instancia, al rendimiento de los programas y la Organización. Se espera que este conjunto de medidas ayude a la FAO a responder de manera más adecuada a la creciente demanda de evaluación en los planos nacional y regional. También reorientará la labor de la OED para maximizar su eficacia. De hecho, la OED continuará trabajando principalmente en la producción de evaluaciones complejas independientes que den respuesta a preguntas estratégicas sobre las políticas, las estrategias y los programas de la FAO. La función de la OED en el ámbito de la evaluación de proyectos experimentará un cambio de orientación, hacia aspectos que le permitan maximizar su eficacia y mejorar la cobertura de evaluación de los proyectos en conjunto.

3.1 Medida 1: Descentralización de algunas evaluaciones de proyecto y por país

25. Se propone introducir dos categorías de evaluación en la FAO.
 - i. **Evaluaciones centralizadas:** planificadas y gestionadas por la OED y presentadas al personal directivo superior y al Comité del Programa (en este último caso, como evaluación individual o como metátesis, según convenga). Las evaluaciones centralizadas se ocuparán de la labor temática institucional, los programas estratégicos y mundiales, determinados programas nacionales de importancia estratégica, proyectos regionales, mundiales y plurinacionales (esto es, proyectos en más de un país) y evaluaciones de la resiliencia (incluidas las evaluaciones en un solo país).
 - ii. **Evaluaciones descentralizadas:** planificadas y gestionadas por los responsables de presupuesto (FAOR). Se ocupan de proyectos de un solo país y de algunos programas nacionales. Se rigen por las normas de calidad y las orientaciones de la OED, que incluyen salvaguardas de la imparcialidad. La OED brinda orientación a través del equipo regional de evaluación. Las evaluaciones descentralizadas, igual que las evaluaciones centralizadas, las realizan equipos de evaluación externos.
26. La diferencia entre ellas radica en la gobernanza, la gestión y el alcance. Son complementarias y están conectadas: juntas, conforman los pilares de un sistema de evaluación global.
27. La descentralización de las evaluaciones de proyecto y por país se acompañará de una serie de medidas y recursos encaminados a garantizar niveles de planificación, calidad, cobertura y presentación de informes adecuados en las evaluaciones descentralizadas, evitar la sobrecarga de los FAOR y asegurar la provisión de recursos y capacidades suficientes, en particular durante la fase de transición.

- i. Se definirán los pormenores en consulta con las oficinas en los países para encontrar la solución óptima de acuerdo con sus capacidades y recursos.
- ii. Se adaptará el calendario de la descentralización de las evaluaciones de proyecto y por país para garantizar que las oficinas descentralizadas disponen de capacidad y recursos suficientes antes de asumir estas nuevas responsabilidades.
- iii. Se introducirán modelos flexibles e innovadores en las oficinas nacionales con menos recursos y capacidades. Por ejemplo, un equipo regional de evaluación puede ayudar a la oficina en un país a gestionar sus primeras evaluaciones o un grupo de oficinas nacionales sin oficiales de SyE podría contratar a un consultor como director de evaluación con cargo a un fondo común establecido para tal fin.

3.1.1 Descentralización de las evaluaciones de proyectos de un solo país

Objetivos

- **Aumentar la utilidad y utilización de las evaluaciones de proyectos entre las partes interesadas nacionales**
- **Incrementar el uso de la evaluación en la GBR nacional**
- **Facilitar la implicación de las partes interesadas, el aprendizaje de las evaluaciones realizadas y su seguimiento**
- **Fomentar la capacidad de evaluación en el plano nacional**
- **Orientar la labor de la OED hacia las principales evaluaciones estratégicas o hacia evaluaciones complejas**

28. Se propone trasladar la responsabilidad de las **evaluaciones finales de proyectos de un solo país** al responsable del presupuesto del proyecto (FAOR), a fin de acercar la evaluación a los procesos de planificación del proyecto y adopción de decisiones. Por consiguiente, el FAOR se ocupará de la planificación y presupuestación de la evaluación y supervisará su ejecución y seguimiento (de conformidad con la evaluación de mitad de período del proyecto). El responsable del presupuesto recibirá apoyo y orientación de la OED. El director de evaluación designado por el responsable del presupuesto garantizará la calidad de la evaluación. En la medida de lo posible, a fin de asegurar la imparcialidad, la gestión de la evaluación descentralizada de los proyectos recaerá sobre un oficial que todavía no haya desempeñado ninguna función en la formulación o la ejecución del proyecto en cuestión; en condiciones idóneas, esta persona será un Oficial de SyE destacado en el país. En la fase de transición, se propone poner en marcha este proceso en los países con capacidad de SyE. En la Sección 4 se ofrece información más detallada sobre las funciones y responsabilidades.
29. A fin de mejorar la cobertura global de las evaluaciones de proyectos de un solo país y, por tanto, las oportunidades nacionales de aprendizaje, se propone introducir un requisito nuevo en el plano nacional: además de cumplir con la norma vigente que establece la obligación de evaluar todos los proyectos cuyo presupuesto supera los 4 millones de USD y todos los proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), las oficinas nacionales de mayor tamaño deben seleccionar al menos otros dos proyectos por ciclo del MPP para someterlos a una evaluación descentralizada. En la medida de lo posible, las evaluaciones de proyectos adicionales deben escogerse de logros del MPP diferentes. Una regla de este tipo incrementaría la apropiación de las evaluaciones de proyectos al fomentar la reflexión en los países sobre los proyectos de los que la FAO debería aprender (las intervenciones de importancia estratégica, a juicio del FAOR).

3.1.2 Descentralización de ciertos tipos de evaluación por país

Objetivos

- **Aumentar la cobertura de las evaluaciones por países**
- **Mejorar el uso de la evaluación en las contribuciones de la FAO a la preparación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas**
- **Potenciar el uso de evaluaciones por países para la gestión adaptativa en los planos nacional y regional**

30. Las evaluaciones por países analizan la contribución de la FAO al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas más amplio, a saber, la evaluación de la función y la labor de la FAO en un país, como se establece en el MPP. Hasta la fecha, estos procesos se han denominado evaluaciones de la programación por países, pero este nombre puede cambiar en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas.
31. Es posible que no siempre sea necesario o viable realizar una evaluación integral de los programas en los países gestionada por la OED. Se propone introducir varias modalidades de evaluación nacional:
 1. Centralizada (gestionada por la OED):
 - i. evaluación integral de los programas en los países: análisis de pertinencia, posicionamiento estratégico, asociaciones y resultados obtenidos;
 - ii. análisis del posicionamiento estratégico únicamente: análisis del posicionamiento estratégico y las asociaciones de la FAO en un país, sin prestar atención a los resultados obtenidos; esto puede resultar pertinente para la preparación del análisis del contexto nacional de las Naciones Unidas.
 2. Descentralizada (gestionada por el responsable del presupuesto o el FAOR):
 - i. análisis de componentes del MPP seleccionados desde el punto de vista de los resultados (como las valoraciones de los logros);
 - ii. exámenes a mitad de período del MPP⁸;
 - iii. evaluación de la contribución de la FAO al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas (como valoración única o como contribución interinstitucional).
32. La responsabilidad de planificar y ejecutar las evaluaciones por países descentralizadas recaerá sobre el FAOR. En lo que respecta a las evaluaciones de los proyectos, en condiciones idóneas las evaluaciones por países descentralizadas serán gestionadas por el Oficial de SyE nacional. La OED facilitará enfoques modulares, informará sobre las normas previstas y ofrecerá orientación completa.
33. De acuerdo con las modalidades de evaluación anteriores, se proponen las medidas siguientes:
 - i. La OED aumentará el número de evaluaciones centralizadas de programas en los países, que subirá de 8 a 12 anuales en todo el mundo en promedio, y la selección de los países se realizará en consulta con los Representantes Regionales y los FAOR, teniendo en cuenta el valor estratégico que podrían aportar las evaluaciones de programas en los países gestionadas por la OED. En la medida de lo posible, se dará prioridad a las evaluaciones de programas nacionales grandes y a las evaluaciones de programas de múltiples países, pero también a los países más pequeños de

⁸ Algunas oficinas nacionales ya están realizando exámenes a mitad de período de los MPP, con el apoyo de la oficina regional en algunos casos. Se propone uniformizar estos procesos y organizar la prestación de apoyo del equipo regional de evaluación para los exámenes a mitad de período de los MPP (que seguirán sujetos a la gestión directa del FAOR o la oficina en el país).

importancia estratégica para la región con poca capacidad para gestionar las evaluaciones. El calendario será compatible con la puesta en marcha del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en esos países.

- ii. En las regiones de mayor tamaño (Oficina Regional para África —RAF—, Oficina Regional para Asia y el Pacífico —RAP— y Oficina Regional para América Latina y el Caribe —RLC—), entre 8 y 10 países tendrán que ejecutar evaluaciones anuales descentralizadas de su programa nacional (se escogerá uno de los tres tipos presentados más arriba). La decisión sobre los países que ejecutarán la evaluación descentralizada y la forma que esta adoptará será tomada de manera conjunta por el equipo regional de evaluación (véase la medida 2), el jefe del programa regional, el Representante Regional y el FAOR.

Objetivos:

- **Mejorar la función de la evaluación en la GBR en los planos nacional y regional**
- **Potenciar la utilización de las evaluaciones por las partes interesadas nacionales y regionales**
- **Mejorar la capacidad de evaluación en los planos nacional y regional**

3.2 Medida 2: Creación de equipos regionales de evaluación

34. Se propone incrementar la capacidad de evaluación mediante la creación de equipos regionales de evaluación, compuestos por personal de la OED destacado, para responder mejor a las necesidades y los requisitos de evaluación de las partes interesadas nacionales y regionales. Dada su localización regional, los equipos regionales de evaluación tendrán más posibilidades de colaborar con los miembros de los equipos nacionales y regionales y coordinar el trabajo con los oficiales responsables de la programación, el SyE o la gestión del conocimiento en las oficinas regionales.
35. De hecho, se espera que los equipos regionales de evaluación cuenten con más oportunidades para: i) comprender el contexto programático regional y la manera en que la evaluación puede mejorar la adopción de decisiones, ii) colaborar con los directores de programas en las esferas nacional y regional y proponer usos innovadores de la evaluación (por ejemplo, la producción de metaanálisis conformes con las decisiones estratégicas de programación), y iii) aumentar la capacidad de gestión de evaluaciones descentralizadas para velar por la elaboración de informes de evaluación mejorados con niveles adecuados de calidad, aprendizaje y gestión adaptativa en el plano nacional.
36. En esta nueva configuración, será crucial conservar la independencia de los equipos regionales de evaluación, al tiempo que se asegura una buena asociación y colaboración. Los oficiales regionales de evaluación continuarán formando parte de la OED desde el punto de vista administrativo e informarán a su Director. Los equipos regionales de evaluación y el personal directivo de la oficina regional tendrán que asegurar que las oportunidades de colaboración sean óptimas y que se conserve un grado de independencia elevado. Durante la fase de transición, la OED prestará una atención especial a la cuestión de la independencia y su equilibrio con la colaboración eficaz en el plano nacional y regional. En la versión completa de este documento se detallan otras medidas de supervisión para garantizar la independencia e imparcialidad de los equipos regionales de evaluación.

37. Los equipos regionales de evaluación tendrán **siete responsabilidades principales**⁹:
1. apoyo de calidad a las evaluaciones descentralizadas (proyecto y MPP);
 2. gestión de las evaluaciones de proyectos regionales y programas en los países de la OED;
 3. gestión de los conocimientos y metaanálisis de las evaluaciones;
 4. gestión de las evaluaciones regionales, interinstitucionales o de todo el sistema, según convenga;
 5. apoyo a los equipos de gestión nacionales y regionales¹⁰ a fin de i) formular planes de evaluación, ii) integrar la evaluación en la GBR nacional y regional, y iii) velar por el seguimiento de las evaluaciones y el uso de sus conclusiones;
 6. apoyo a la elaboración y puesta en marcha del programa de fomento de la capacidad;
 7. elaboración de informes sobre la ejecución de los planes de evaluación para el Comité del Programa.
38. Los equipos regionales de evaluación proporcionarán orientación y apoyo a todas las evaluaciones descentralizadas de proyectos (exámenes a mitad de período y evaluaciones de proyectos de un solo país) y por países descentralizadas. Además, asumirán la gestión directa de determinadas evaluaciones de la OED que resulten importantes para las regiones implicadas.
39. El equipo regional de evaluación también será responsable de crear una red de puntos de contacto en materia de evaluación¹¹ (que incluirá a todos los puntos de contacto de las oficinas nacionales, subregionales y regionales) y de coordinar las iniciativas de fomento de la capacidad y aprendizaje mutuo bajo la supervisión técnica de la OED.
40. La experiencia de otras organizaciones demuestra que, dado que el fomento de una cultura de evaluación y el recurso a las evaluaciones descentralizadas por parte de los directores de programas son un aspecto importante de la descentralización, el personal de las evaluaciones regionales debe contar con antigüedad suficiente. En función del tamaño de la cartera de la FAO en las regiones, se propone iniciar el proceso de descentralización con la adscripción de oficiales de evaluación de categorías P-3 y P-4 a la RAF, la RAP y la RLC y de un oficial adicional de categoría P-5 a la RAF debido al mayor volumen de trabajo de la Organización en este continente. Además, es probable que cada equipo regional de evaluación incluya varios consultores de la OED, en especial durante la primera fase de la descentralización.
41. En lo que respecta a la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE) y la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU), un Oficial de evaluación de categoría P-4 destinado en la unidad central de la OED desempeñará las tareas del Oficial regional de evaluación. Si se considera adecuado y así lo permiten los recursos, este oficial podrá ser destacado a una de estas dos oficinas regionales en una fase ulterior.
42. Se propone realizar la adscripción del personal de la OED sin implicaciones para el presupuesto global de la Oficina. Por tanto, tendrá implicaciones para la capacidad de dotación de personal de la OED en la Sede. Actualmente la OED cuenta con 18 funcionarios en Roma (y ninguno en las oficinas descentralizadas). Si se aplicaran las medidas propuestas, tendría 11 funcionarios en la Sede y 7 en las tres oficinas regionales (tres en la RAF, dos en la RLC y dos en la RAP). La

⁹ Esta lista se nutre parcialmente de la experiencia del consultor de evaluaciones de la OED destacado a la región de América Latina y el Caribe desde mediados de 2019 (financiado con cargo al presupuesto del fondo fiduciario de la OED) para contribuir a la primera fase de la descentralización.

¹⁰ En colaboración con el Oficial regional de SyE (nuevo cargo, según el informe sobre ajustes en el Programa de trabajo y presupuesto).

¹¹ Los FAOR ya han nombrado puntos de contacto en casi todas las oficinas en los países y departamentos de la Sede. En cada evaluación descentralizada, el responsable del presupuesto designará un director de evaluación. La función de director de evaluación podrá ser desempeñada por el punto de contacto o por otra persona, de acuerdo con la capacidad y la implicación del punto de contacto en el proyecto o programa específico objeto de evaluación.

adscripción de equipos regionales de evaluación se iniciará en la RAF. Tras la fase de transición, se pondrá en marcha la creación de equipos regionales de evaluación en otras regiones, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas durante dicha fase.

3.3 Medida 3: Mejora de la capacidad de evaluación en apoyo de la evaluación descentralizada y el uso de las evaluaciones

43. El fomento de la capacidad de evaluación en los planos nacional y regional será fundamental para el éxito de la descentralización. La eficacia del proceso dependerá de que se garantice la calidad de las evaluaciones descentralizadas.
44. Los participantes en la gestión de las evaluaciones descentralizadas (responsables de presupuesto, puntos de contacto, consultores de SyE, etc.) necesitarán competencias adecuadas para gestionar el proceso de asignación de evaluaciones, supervisión de su ejecución y uso de las conclusiones. Por regla general, es la OED quien se ocupa de coordinar el fomento de la capacidad de manera continua, dada la probable rotación rápida del personal cualificado, en especial cuando carezca de contrato a largo plazo (como sucede con la mitad o más de los puntos de contacto en materia de evaluación de la FAO).
45. **Medidas emprendidas por la OED en el pasado.** Tras la descentralización de todas las evaluaciones de mitad de período de proyectos, en enero de 2019, la OED formuló un plan de fomento de la capacidad para todas las oficinas descentralizadas. La primera fase, realizada entre septiembre y diciembre de 2019, se centró en la divulgación de información.
46. En enero de 2020, la OED puso en marcha la segunda fase del plan, que incluía talleres de capacitación en las oficinas regionales. Además, la OED ha utilizado las actividades de fomento de la capacidad para reunir información sobre las necesidades de capacidad de las oficinas descentralizadas y para organizar debates y recibir comentarios de colegas sobre la manera en que la Organización puede utilizar mejor las evaluaciones. La retroalimentación y los resultados de estos debates conformarán la base de la tercera fase del plan, que se iniciará con la creación de un equipo regional de evaluación en la RAF.

Elementos que deben tratarse en la nueva política de evaluación de la FAO

- Integración y sinergia entre diferentes tipos de evaluación (temática, programa en un país, proyecto)
- Más productos de evaluación orientados al aprendizaje sistemático (evaluaciones de grupo, metaanálisis, síntesis)
- Planificación, cobertura y presentación de informes de las evaluaciones descentralizadas
- Enfoque de la FAO para supervisar la formulación de planes de evaluación y su grado de ejecución, así como la calidad de las evaluaciones resultantes (la OED debería informar al personal directivo superior y al Comité del Programa sobre la ejecución del plan para poner en marcha el sistema de evaluaciones descentralizadas y sobre la calidad y utilización de las evaluaciones descentralizadas)
- Creación de un sistema de valoración para supervisar la calidad de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas (valoración *a posteriori* de la calidad)
- Gobernanza en el plano nacional, presentación de informes y retroalimentación sobre las evaluaciones de programas en los países, normas de cobertura para las evaluaciones de dichos programas
- Es posible que los límites de la evaluación obligatoria de proyectos se revisen en la política de evaluación de la FAO, de acuerdo con los nuevos requisitos de cobertura de las evaluaciones descentralizadas

4. Gobernanza de las evaluaciones descentralizadas

47. Para que la descentralización de las evaluaciones se lleve a cabo de manera satisfactoria es esencial que la gobernanza de las evaluaciones esté bien definida. La buena gobernanza comprende diferentes aspectos, como la distribución clara de las funciones y responsabilidades respecto de la planificación, la ejecución y el seguimiento de una evaluación, la existencia de un sistema de garantía de la calidad sólido y la disponibilidad de recursos suficientes para realizar evaluaciones imparciales y rigurosas. En este capítulo se intentan definir los criterios generales en materia de gobernanza de las evaluaciones descentralizadas. Esta cuestión se estudiará con más profundidad en un plan de acción futuro, junto con los procedimientos de evaluación.

4.1 Funciones y responsabilidades en las evaluaciones descentralizadas

Cuadro 1: Funciones y responsabilidades en las evaluaciones descentralizadas

Unidad central de la OED
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los planes de evaluación, incluidas las evaluaciones descentralizadas, y preparar informes para el Comité del Programa sobre los progresos en la aplicación, por ejemplo, informes sobre la calidad de las evaluaciones de proyectos. • Elaborar y ejecutar el programa de fomento de la capacidad de evaluación. • Asegurar que se dispone de capacidad suficiente para apoyar las evaluaciones descentralizadas, tanto en la Sede como en las regiones.
Representante Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a las oficinas en los países y la OED sobre el plan de evaluación de las oficinas en los países (evaluaciones de programas nacionales y evaluaciones de proyectos). • Supervisar la ejecución del plan de evaluación por las oficinas en los países. • Asegurar que la planificación de las evaluaciones y su utilización ulterior formen parte del sistema de GBR y el ciclo de proyectos, con una atención especial por los recursos necesarios. • Consolidar los informes regionales sobre la ejecución de planes de evaluación descentralizada e informar al Comité de Evaluación de la FAO. • Garantizar que la evaluación sea un tema permanente del programa en las reuniones de la administración regional. • Asegurar que los FAOR rindan cuentas de sus funciones de evaluación (por ejemplo, a través del sistema de gestión del rendimiento). • Fomentar una cultura de la evaluación en las oficinas en los países y regionales.
Equipo regional de evaluación de la OED
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar apoyo de calidad a las evaluaciones descentralizadas. • Gestionar las evaluaciones regionales de proyectos y de programas en los países de la OED. • Supervisar la gestión de los conocimientos y el metaanálisis de las evaluaciones. • Gestionar las evaluaciones regionales, interinstitucionales o de todo el sistema, según convenga. • Apoyar a los equipos de gestión nacionales y regionales en sus actividades relacionadas con la evaluación y la GBR. • Apoyar la elaboración y puesta en marcha del programa de fomento de la capacidad. • Elaborar informes sobre la ejecución de los planes de evaluación para el Comité del Programa.
FAOR y responsables del presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de evaluación.

<ul style="list-style-type: none"> • Designar un punto de contacto en materia de evaluación. • Asumir la responsabilidad final del informe de evaluación y su divulgación. • Asumir la responsabilidad del seguimiento de las recomendaciones de la evaluación con las partes interesadas.
Punto de contacto nacional en materia de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al FAOR o responsable del presupuesto a ejecutar el plan de evaluación. • Gestionar las evaluaciones. • Facilitar el seguimiento y la utilización de las evaluaciones a todas las partes interesadas pertinentes. • Actuar como enlace con los oficiales regionales de evaluación.
Comité del Programa
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir un informe anual sobre los progresos en la ejecución de las evaluaciones descentralizadas. • Ofrecer orientación a la Administración de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.

4.2 Presentación de informes y supervisión

48. Se sugiere invitar a todos los Representantes Regionales al Comité de Evaluación una vez al año para informar y debatir sobre los planes de evaluación y su ejecución, sobre todas las actividades relacionadas con la evaluación que se desarrollan en los países de su región y sobre los avances hacia la integración de la evaluación en la GBR. Sería conveniente realizar este encuentro antes de la reunión del Comité del Programa, en la que se examinará el informe presentado por la OED sobre la ejecución de los planes de evaluación de las oficinas en los países, la actualización sobre los progresos en materia de cobertura y estado de aplicación de la descentralización y un informe independiente sobre la calidad de las evaluaciones descentralizadas.
49. En el plano nacional, los FAOR o responsables del presupuesto deberán rendir cuentas respecto de sus nuevas funciones de evaluación a través del sistema de gestión del rendimiento. Informarán al Representante Regional sobre la ejecución del plan nacional de evaluación. También se propone que la evaluación se examine en cada región con carácter anual, como tema permanente del programa en las reuniones de la Administración regional. La sesión de evaluación estará dirigida por la OED.

4.3 Garantía de calidad y valoración *a posteriori* de la calidad

50. Para que la descentralización de las evaluaciones tenga éxito es esencial mantener la calidad de la evaluación descentralizada, lo que constituye un desafío clave. Es preciso tener en consideración cuatro elementos diferenciados al crear un sistema de valoración y garantía de la calidad.

Definición de normas para las evaluaciones descentralizadas

51. La OED será responsable de definir las normas de las evaluaciones descentralizadas. Se tendrán que ajustar las normas de evaluación de la OED para que engloben las particularidades de las evaluaciones descentralizadas. Las evaluaciones descentralizadas no son independientes ya que no se cumple la condición obligatoria de independencia orgánica. No obstante, deben cumplir el requisito de imparcialidad, para lo que se puede recurrir a las buenas prácticas existentes.

Garantía de calidad

52. El director de evaluación designado por el responsable del presupuesto (en la mayoría de los casos, el FAOR) garantizará la calidad del proceso de evaluación y sus productos. Redactará el mandato, seleccionará un equipo externo que no haya participado previamente en el programa o proyecto, orientará el proceso de evaluación, revisará el proyecto de documento y lo remitirá a las partes interesadas para recabar comentarios, presentará el informe final y solicitará la respuesta de la Administración. El director de evaluación recibirá orientaciones de los oficiales regionales de evaluación, en particular respecto de la imparcialidad del equipo de evaluación, la calidad del mandato y la calidad de los informes finales.

Valoración *a posteriori* de la calidad

53. Actualmente no existe ninguna valoración sistemática *a posteriori* de las evaluaciones, aunque se realizaron valoraciones de muestras de las evaluaciones en el contexto de la evaluación de la función de evaluación de la FAO de 2016 (FAO, 2016). A fin de fomentar la credibilidad y la mejora continua de las evaluaciones de la FAO, la OED establecerá un sistema de valoración *a posteriori* que analizará todas las evaluaciones completadas, tanto centralizadas como descentralizadas, en relación con ciertas normas y presentará un resumen de los resultados de la valoración al Comité del Programa. Esta función se subcontratará a una entidad externa para asegurar una mayor imparcialidad.

Elementos que deben tratarse en la nueva política de evaluación de la FAO

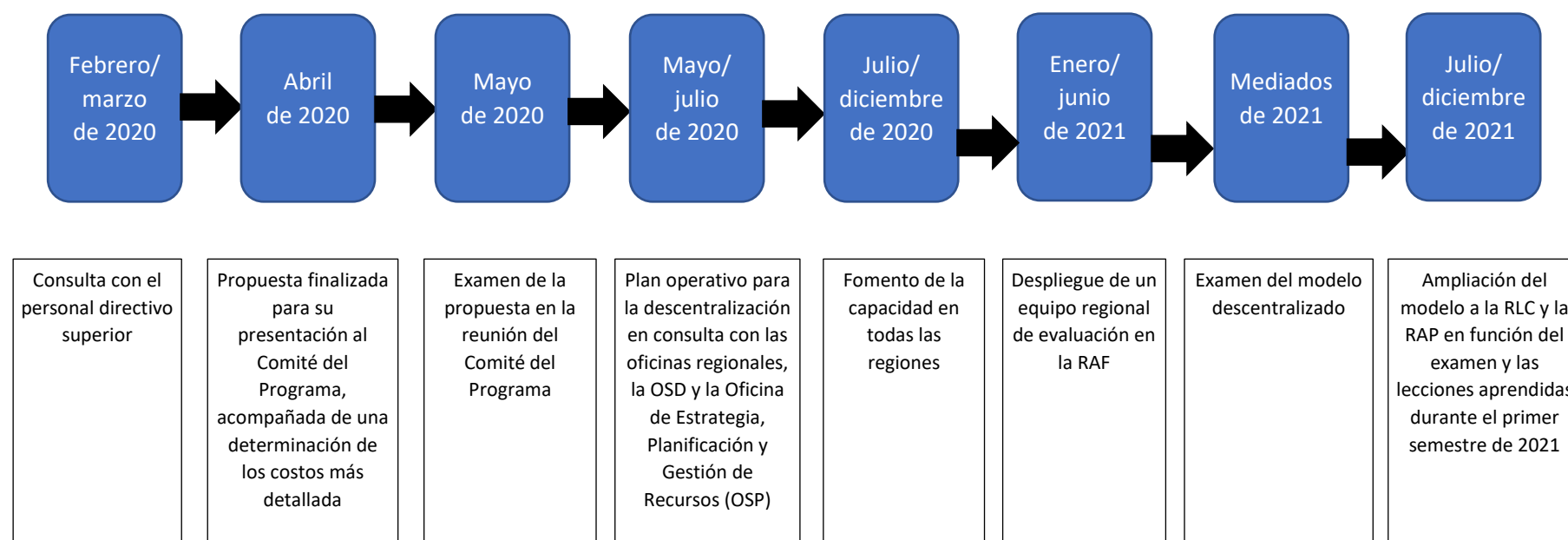
- Integración y sinergia entre diferentes tipos de evaluación (temática, programa en un país, proyecto)

5. Recursos financieros

54. Esta propuesta no conlleva gastos adicionales importantes. El número de puestos de plantilla de la OED no cambiará. La financiación de las evaluaciones descentralizadas de proyectos y su gestión procederá de los presupuestos de evaluación de proyectos y se transferirá a las partes responsables, de acuerdo con el procedimiento actual. Sin embargo, aumentará el número de evaluaciones de programas en los países centralizadas dirigidas por la OED, así como el número de exámenes de programas nacionales ejecutados por las oficinas en los países de la FAO. Tanto las evaluaciones centralizadas de programas en los países como los exámenes descentralizados de programas se financiarán con cargo al presupuesto de la OED y podrían requerir fondos adicionales. También se propone que la OED facilite recursos para cubrir el costo de gestión de estas evaluaciones cuando la oficina en el país no disponga de capacidad de SyE.
55. Se tendrán que afrontar algunos gastos de inversión, en especial durante la fase inicial de la ejecución, por ejemplo, para contratar consultores de apoyo a los equipos regionales de evaluación, llevar a cabo actividades de fomento de la capacidad y realizar una contribución de financiación inicial para las oficinas en los países con poca o nula capacidad de SyE. Estos gastos de inversión serán financiados por el fondo fiduciario para evaluaciones de la OED.
56. Se ha previsto un enfoque de ejecución en fases para la propuesta, que incluye una fase piloto, con seguimiento de los costos. Si se amplía la ejecución, se preparará un presupuesto y plan de financiación detallado.

6. Calendario provisional

57. En relación con las medidas 1 y 2 (descentralización de ciertas evaluaciones de proyecto y adscripción de oficiales de la OED a las oficinas regionales), se propone poner en marcha una **fase piloto en una sola región**. Las lecciones aprendidas durante esa prueba permitirían adaptar el modelo y ampliarlo a otras regiones. Dada la necesidad y el alto número de proyectos de la FAO en curso, se recomienda que la RAF sea la región en la que se ejecute la prueba. Se continuaría ejecutando el plan de fomento de la capacidad (medida 3) en todas las regiones.
58. Durante este período, será crucial iniciar la preparación de una **política de evaluación** general para presentar el primer borrador al Comité del Programa en su reunión de noviembre. La política se finalizará tomando como base las lecciones aprendidas durante la fase piloto en la RAF.



El fomento de la capacidad debería ser continuo (enero de 2020 a finales de 2021)

Referencias

FAO. 2010. *Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO*. PC 103/5. Roma. (También disponible en <http://www.fao.org/3/k7774s/k7774s.pdf>).

FAO. 2016. *Evaluación de la función de evaluación de la FAO*. PC 120/5. Roma. (También disponible en <http://www.fao.org/3/a-mr742s.pdf>).

FAO. 2019a. *Audit of the Project Cycle: Strategic Concerns Facing the Formulation and Management of Projects*. Documento interno. Roma.

FAO. 2019b. *Evaluación del Marco de resultados estratégico de la FAO*. Roma. (También disponible en <http://www.fao.org/3/mz846es/mz846es.pdf>).

DCI. 2014. *Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Dependencia Común de Inspección. Ginebra (Suiza). (También disponible en https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_6_Spanish.pdf).

UNEG. 2019. *United Nations System Wide Evaluation Policy Draft*, septiembre de 2019. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Documento interno. París.