



Organización de las Naciones  
Unidas para la Agricultura y la  
Alimentación

## Oficina de Evaluación

---

### Evaluación de las Oficinas Regional y Sub-regional de la FAO para Latino América y el Caribe

*Términos de referencia*

Junio de 2013

# Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

## Oficina de Evaluación (OED)

El presente informe está disponible en formato electrónico en:  
<http://www.fao.org/evaluation>

*Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.*

*Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.*

© FAO 2013

*La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, imprimir y descargar el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.*

*Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) o a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).*

Para mayor información sobre este informe, por favor contacte a:

Director, OED  
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153  
Roma, Italia  
Email: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

## **Índice**

<b>1. Antecedentes</b>	<b>4</b>
<b>2. La FAO en América Latina y el Caribe</b>	<b>5</b>
2.1. Retos regionales	5
2.2. Integración regional y cooperación	6
2.3. Áreas de colaboración de la FAO en América Latina y el Caribe	8
2.4. Oficinas descentralizadas de la FAO en América Latina y el Caribe	11
2.5. Organización institucional de la FAO en América Latina y el Caribe en mayo de 2013	13
<b>3. Principales productos y trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe</b>	<b>15</b>
3.1. Recursos del presupuesto ordinario	15
3.2. Productos normativos	17
<b>4. Objetivo de la evaluación</b>	<b>18</b>
<b>5. Marco general de la evaluación</b>	<b>19</b>
5.1. Alcance	19
5.2. Criterios	20
5.3. Temas y preguntas de evaluación	21
<b>6. Metodología de evaluación</b>	<b>24</b>
6.1. Análisis de las partes interesadas y proceso consultivo	24
6.2. Métodos y herramientas	25
6.3. El informe de evaluación	28
6.4. Mecanismo y responsabilidades de garantía de la calidad	29
6.5. Restricciones y limitaciones previsibles	29
<b>7. Organización de la evaluación</b>	<b>29</b>
7.1. Perfil y composición del equipo de evaluación	29
7.2. Aspectos organizativos y calendario	30
Anexos	34
<b>Anexo 1.</b> Estados miembros de la FAO en América Latina y el Caribe	34
<b>Anexo 2.</b> Metas mundiales, resultados de la organización y funciones básicas de la FAO	34
<b>Anexo 3.</b> Inventario del programa de campo en el periodo evaluado	34

## **1. Antecedentes**

1. En su 106ª sesión de abril de 2011, el Comité del Programa de la FAO (PC) recibió el informe y la respuesta de la administración a la Evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para el Cercano Oriente (evaluación RNE). Esta evaluación fue aprobada por el Comité del Programa en octubre de 2008 como la primera de este tipo que examinaba las estructuras descentralizadas de la FAO en una región. El Comité del Programa valoró la calidad del informe, lo consideró como una evaluación importante y además recomendó que se desarrollaran evaluaciones similares en otras regiones. Entre otras cosas, el Comité del Programa valoró el exhaustivo proceso de consulta con las partes interesadas que fue fundamental en la metodología de evaluación e instó a que las recomendaciones de la evaluación se tuviesen en cuenta para la preparación del Programa de trabajo y del presupuesto y en la Visión de la FAO para la descentralización.

2. El plan de trabajo para el periodo 2012-14, presentado por la Oficina de evaluación de la FAO (OED) al Comité del Programa en su sesión de octubre de 2011, tomó debidamente en cuenta las recomendaciones del Comité del Programa de seis meses atrás e incluyó una evaluación de las oficinas regionales y subregionales en años consecuentes hasta completar las cinco regiones. Sin embargo, el Comité dio la más alta prioridad a estas evaluaciones e indicó que debían agilizarse, así en 2012 fue el inicio de las de Europa y Asia central, y la de África, y, en 2013, la de América Latina y Caribe, y la de Asia y Pacífico. La evaluación de Europa finalizó en diciembre de 2012, y el informe de la evaluación sobre África será presentado al Comité del Programa en su sesión de octubre de 2013.

3. OED comenzó la fase preparatoria para la evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe, y en paralelo para Asia y el Pacífico, en febrero de 2013. Los presentes términos de referencia (ToR) se basan en el trabajo realizado durante la fase preliminar, incluyendo consultas exhaustivas con el personal de la FAO en la sede, en la Oficina Regional de Chile (RLC), en las dos oficinas subregionales de Barbados (SLC) y Panamá (SLM), y con algunos Representantes de la FAO en la región. Una reunión fue también organizada con los miembros del Grupo de Países de América Latina y el Caribe (GRULAC) en Roma. Este borrador de los ToR está siendo distribuido entre el personal de la FAO y los miembros del GRULAC para que hagan comentarios y sugerencias.

4. Todas las partes implicadas son plenamente conscientes de que estas evaluaciones de las oficinas regionales y subregionales se están realizando en un periodo de transición y de cambios sustanciales para la FAO, relacionados también con el proceso de descentralización. En consecuencia, se consideró que la evaluación proporcionaría pruebas adicionales y de mayor profundidad sobre los retos de la descentralización en América Latina y el Caribe desde 2004, así como identificaría lecciones útiles para la implementación de la nueva política de descentralización de la FAO.

## 2. La FAO en América Latina y el Caribe

### 2.1. Retos regionales

5. Un documento de la CEPAL del 2013 señalaba que “*América Latina es hoy una región eminentemente urbana y de ingreso medio pero que esconde una gran heterogeneidad y desigualdad*”.<sup>1</sup> En toda la región coexisten países de la OCDE con otros de IDH bajo, fuertes economías emergentes con países pobres altamente endeudados y con países con vulnerabilidades específicas, tales como los pequeños países insulares del Caribe. La heterogeneidad también existe internamente en los países, en forma de desigualdad en el ingreso, el acceso y las oportunidades, y de desigualdades territoriales. La región tiene la peor distribución del ingreso del mundo, con un índice de Gini promedio de 50,5 para el periodo que va de 1970 a 2000, frente al 40,6 de Asia y el 30,1 de Europa del Este durante el mismo periodo.<sup>2</sup> Las oportunidades productivas son desiguales y reflejan desigualdades de educación, de género, de aspectos demográficos, geográficas y étnicas.

6. A pesar de que los datos recientes muestran que la pobreza y la indigencia se encuentran en los niveles más bajos alcanzados hasta ahora; según datos de la CEPAL se estima que en el 2012 la población pobre en la región es de 167 millones (29,4% de la población total), mientras que 66 millones de personas (11,5% de la población) son indigentes que carecen de los ingresos suficientes para una alimentación adecuada. Según la FAO, el 8,3% de la población “no ingiere las calorías diarias necesarias para llevar una vida sana”.<sup>3</sup>

7. En las zonas rurales es donde se concentra tanto la pobreza (49,8% de la población rural), como la extrema pobreza (28,8% de la población rural).<sup>4</sup> La pobreza y la subnutrición en la población rural son especialmente altas en América Central, así como en Bolivia y Paraguay, y en otros países de renta media alta, como Colombia, Ecuador y Perú. Incluso dos grandes economías como Brasil y México muestran altos niveles de pobreza rural (36% y 43% respectivamente).

8. La agricultura familiar produce más del 80% de la producción agrícola en América Latina y el Caribe y genera, a nivel nacional, entre el 27% y el 67% de la producción total de alimentos. Ocupa entre el 12% y el 67% de la superficie agrícola y genera entre el 57% y el 77% del empleo agrícola en la región (FAO-BID).<sup>5</sup> A pesar de su relevancia económica y social, es en los sistemas de producción familiar donde se concentra la pobreza rural. El fortalecimiento de la agricultura familiar se considera una estrategia esencial para mejorar las economías locales, superar la pobreza, y alcanzar una inclusión social productiva.

---

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina (CEPAL), marzo de 2013, “Conferencia sobre Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe: seguimiento de la agenda de Naciones Unidas más allá de 2015 y de Rio+20” (versión preliminar).

<sup>2</sup> PNUD, Informe Regional Sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010.

<sup>3</sup> Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe 2012, RLC FAO/Chile.+

<sup>4</sup> CEPAL, “Magnitud de la pobreza y la Indigencia, 1990-2011” (CEPALSTAT, 2012).

<sup>5</sup> FAO, BID. 2007. “Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe” F Soto Baquero, M R Fazzzone; C. Falconi. Santiago, Chile.

9. Aunque las tasas de deforestación han disminuido en la última década, América Latina y el Caribe siguen siendo la región que ha perdido mayor área forestal desde la adopción de los ODM. A pesar de su heterogeneidad, los países de la región comparten retos medioambientales, como las malas prácticas relacionadas con el uso del suelo, la tala insostenible o ilegal, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, los problemas marinos y costeros, y la creciente urbanización. Al mismo tiempo, los segmentos más pobres de la población están más expuestos a los desastres debido a su mayor vulnerabilidad al cambio climático y a las amenazas naturales.

10. De acuerdo con el método Atlas del Banco Mundial (BM), los países de América Latina y el Caribe se pueden agrupar tal y como aparecen en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Clasificación del Banco Mundial de los países en RLC**

Nivel de ingresos, Banco Mundial	Países
<i>Economías de ingresos altos (12.476 dólares USA o más)</i>	Bahamas, Barbados, San Cristóbal y Nevis, Trinidad y Tobago
<i>Economías de ingresos medianos altos (entre 4.036 y 12.475 dólares USA)</i>	Antigua y Barbuda, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, Granada, Jamaica, México, Panamá, Perú, Sta. Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Uruguay, Venezuela.
<i>Economías de ingresos medianos bajos (entre 1.026 y 4.035 dólares USA)</i>	Belice, Bolivia, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Nicaragua, Paraguay.
<i>Economías de ingresos bajos (1.025 dólares USA o menos)</i>	Haití

Fuente: Atlas del Banco Mundial

11. Los países de América Latina y el Caribe se clasifican en categorías diferentes en función de sus Índices de Desarrollo Humano (IDH), tal y como se recoge en el cuadro 2 (clasificación mundial entre paréntesis):

**Cuadro 2. Clasificación de los países en RLC según su Índice de Desarrollo Humano**

Nivel de IDH	Países y clasificación
<i>Desarrollo Humano muy alto</i>	Barbados (38), Chile (40), Argentina (45)
<i>Desarrollo Humano alto</i>	Bahamas (49), Uruguay (51), Cuba (59), Panamá (59), México (61), Costa Rica (62), Granada (63), Antigua y Barbuda (67), Trinidad y Tobago (67), Venezuela (71), Dominica (72), San Cristóbal y Nevis (72), Perú (77), San Vicente (83), Brasil (85), Jamaica (86), Santa Lucía (88), Ecuador (89), Colombia (91)
<i>Desarrollo Humano Medio</i>	Belice (96), República Dominicana (96), Surinam (105), El Salvador (107), Bolivia (108), Paraguay (111), Guyana (118), Honduras (120), Nicaragua (129), Guatemala (133)
<i>Desarrollo Humano bajo</i>	Haití (161)

Fuente: PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano, 2013

## 2.2. Integración regional y cooperación

12. La región de América Latina y el Caribe abarca países con grandes diferencias en cuanto a sus tamaños y población, sus niveles de desarrollo económico y de infraestructuras, sus condiciones geográficas y agroecológicas, así como sus entornos culturales, sociales y políticos. Sin embargo, también es una de las regiones del mundo con el mayor número de

organismos de integración o cooperación regional: varias instituciones regionales y subregionales promueven y coordinan políticas e intervenciones de interés transnacional con el objetivo de aumentar la integración política y económica.

13. La CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe) fue creada en 2010 por treinta y tres países de la región para promover la “integración política, económica, social y cultural” de la región y para buscar “el crecimiento económico, el desarrollo sostenible e independiente, basado en la democracia, la equidad y la justicia social”. Toma como base el previo “Grupo de Río” que estuvo activo desde 1986. Hasta el momento ha habido dos cumbres de la CELAC (2011 y 2013).

14. La Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), con sede en Quito, es una unión intergubernamental que integra dos uniones aduaneras existentes – Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) – como parte de un proceso continuo de integración de América del Sur. Fue creada en 2008 “para construir una identidad y ciudadanía suramericanas y para desarrollar la integración regional”.

15. La ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) es una institución regional más veterana, creada en 1980 en Montevideo e integra a los países suramericanos además de México, Cuba y Panamá. Se centra en el comercio y la integración económica (también en el sector agrícola) y juega un papel activo en el establecimiento de acuerdos bilaterales y multilaterales (p. ej., Mercosur), en los que ALADI constituye el marco jurídico general.

16. La Comunidad Andina (CAN) fue creada en 1996, en el marco del Pacto Andino existente (1969), como una unión aduanera que abarca los siguientes países suramericanos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Su sede se encuentra en Lima, Perú.

17. Mercosur es un acuerdo político y económico entre Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (y Bolivia en vías de ser miembro). Fue creado en 1991 con el objetivo de promover el libre comercio y el movimiento fluido de bienes, personas y moneda; actualmente es una unión aduanera y un actor económico clave en la economía mundial. Tiene su sede en Montevideo, Uruguay.

18. Los Ministerios de agricultura de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay forman el CAS (Consejo Agropecuario del Sur), creado en 2003 para articular y coordinar acciones y políticas sectoriales. Su sede se encuentra en Santiago, Chile, y su secretaría está ubicada en la oficina del IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) de Chile.

19. El Sistema de Integración Centroamericano (SICA) es la organización política y económica de los estados de Centroamérica desde 1993. La sede de la secretaría general del SICA se encuentra en la República del Salvador. El SICA incluye a los siete estados centroamericanos (desde Belice hasta Panamá) además de la República Dominicana (como miembro asociado). El Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), integrado por los ministros de agricultura de los ocho países, es el mecanismo de integración de los sectores agrícolas en el SICA.

20. La Comunidad del Caribe (CARICOM) es una organización de las 15 naciones caribeñas, fue creada en 1973 con el objetivo de promover la integración económica y la

cooperación entre sus miembros y coordinar la política exterior. Su secretaría está ubicada en Georgetown, Guyana.

21. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es una agencia especializada del Sistema Interamericano creada en los años cuarenta bajo el paraguas de la Organización de Estados Americanos (OEA). Sus miembros son los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe (excepto Cuba) más Estados Unidos y Canadá. Es un instituto bien establecido y reconocido que apoya extensamente el desarrollo agrícola y rural en la región. Está presente en todos los estados miembros; tiene su sede en Costa Rica, una oficina en Miami, para la promoción del comercio agrícola y los agro negocios, y una oficina en Washington para las relaciones con las instituciones con sede en Estados Unidos.

22. La Comisión de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), cuya sede está en Santiago de Chile, es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas. Depende del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). La CEPAL fue creada con el objetivo de contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar acciones directamente orientadas a este objetivo y fortalecer los lazos económicos entre los países y con otras naciones del mundo. La promoción del desarrollo social en la región se incluyó más tarde entre sus objetivos principales. La CEPAL también ha creado sedes subregionales en México y Trinidad y Tobago. Además, tiene oficinas en Buenos Aires, Brasilia, Montevideo y Bogotá, así como una oficina de enlace en Washington, D.C.

### **2.3. *Áreas de colaboración de la FAO en América Latina y el Caribe***

23. La gran mayoría de los Estados Miembros en la región tiene una larga tradición de asociación con la FAO. La primera “Conferencia Regional Latinoamericana sobre alimentación y agricultura” tuvo lugar en Quito en 1949, y el acuerdo entre la FAO y el Gobierno de Chile para la apertura de la oficina regional en Santiago se firmó en 1952. Desde entonces, han sido organizadas treinta y dos conferencias regionales con regularidad cada dos años, y ha sido establecida una extensa red de oficinas.

24. La FAO y los Estados Miembros han colaborado activamente durante décadas, abordando conjuntamente los temas más relevantes del desarrollo rural en la región: la preocupación creciente por la seguridad alimentaria, la desigualdad y la pobreza rural, los desafíos de las reformas agrarias y del uso sostenible de los recursos naturales, el establecimiento y la consolidación de una red de instituciones de investigación y extensión para asistir a los pequeños productores y a las organizaciones rurales, así como la respuesta a las emergencias y desastres naturales. Los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento institucional y de recursos humanos han sido notables, colocando a la FAO como uno de los actores principales en la región, en lo que se refiere a seguridad alimentaria.

25. En la última década la asistencia de la FAO a los Estados Miembros ha cubierto los principales sectores de la agricultura y del desarrollo rural, y puede ser resumida de la siguiente manera:

- Lanzamiento, consolidación y expansión del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en implementación desde 1997/1998 en Centroamérica, la región andina, Paraguay y los países del Caribe, con un énfasis especial en Haití. Desde 2000 la financiación directa de algunos gobiernos permitió la expansión del programa a México, la República Dominicana, Venezuela, Colombia y Brasil. Desde

2006 la FAO ha prestado apoyo técnico a la secretaría de la iniciativa regional América Latina y Caribe sin Hambre (ALCSH), que se ha convertido en el marco estratégico y operativo para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional, especialmente a los sectores más vulnerables de la sociedad, y para incorporar la perspectiva de derechos humanos (derecho a la alimentación) en las estrategias y políticas nacionales, con vistas a erradicar el hambre del continente en 2025. En este contexto, cabe mencionar los esfuerzos hechos para la creación de los Frentes Parlamentarios contra el Hambre (FPH), tanto a nivel nacional, como regional.

- Desarrollo y apoyo a la adopción de políticas innovadoras para el desarrollo rural que permitan una mejora en el acceso y la gestión de los recursos naturales por parte de las poblaciones rurales, fortaleciendo el papel de las estructuras descentralizadas de gobierno para la gestión de políticas y planes sociales, económicos y ambientales, y apoyando el establecimiento de estructuras participativas público-privadas en las áreas rurales. En este contexto, la FAO ha apoyado, entre otras, a las agencias de desarrollo rural creadas por el gobierno de México para enmarcar el programa de seguridad alimentaria, y a la red colombiana de acción social/seguridad alimentaria para implementar los planes de seguridad alimentaria en municipios rurales. La Conferencia Internacional sobre la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural (CIRARD), organizada en Porto Alegre (2006), ha representado una oportunidad única para las instituciones públicas y la sociedad civil de los Estados Miembros para intercambiar y aprender sobre desarrollo rural y territorial.
- Apoyo a la lucha contra la pobreza rural, especialmente alarmante a partir de 2008, a raíz de la crisis financiera y económica mundial y la crisis alimentaria causada por el alza de los precios de los alimentos. En estas circunstancias, la FAO ha apoyado en gran medida la agenda de políticas para el apoyo a la agricultura familiar en la región. Una amplia mayoría de los proyectos de campo de la FAO se ha dirigido a los pequeños productores, para aumentar su producción de alimentos básicos, mejorar sus ingresos a través de microempresas rurales y establecimientos de cadenas de valor, para aumentar sus capacidades a través de servicios de extensión y escuelas de campo para productores. En 2007, la RLC de la FAO y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elaboraron un análisis y recomendaciones de políticas para la producción familiar en la región.
- Planificación e implementación para el manejo forestal sostenible, con una gran variedad de intervenciones en todos los países de la región, tanto en aspectos normativos como en proyectos de campo. La FAO ha empezado a apoyar a los países en la ejecución del 2º programa ONU-REDD en la marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático para reducir las emisiones causadas por la deforestación y degradación forestal. Los inventarios forestales nacionales son actualizados de forma regular con la asistencia técnica de la FAO y se han elaborado las guías directrices voluntarias para una gestión responsable de los bosques plantados, con la participación de los países incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil y poblaciones indígenas. Sobre la base de un estudio regional llevado a cabo para identificar las mejores prácticas en manejo forestal sostenible, un grupo de expertos seleccionaron 25 historias exitosas.
- Prevención y control de las enfermedades transfronterizas de los animales, en particular a través de iniciativas regionales y subregionales, incluyendo los sistemas de alerta temprana, capacidad de respuesta rápida y sistemas de vigilancia a nivel nacional, subregional y regional. Se han activado emergencias mundiales causadas por la gripe aviar H5N1, altamente patológica, y la pandemia de gripe A (H1N1) de 2009, y se ha proporcionado cooperación técnica a los Estados Miembros para hacer

frente a las enfermedades prevalentes, como la fiebre aftosa y la peste porcina clásica. Desde un punto de vista normativo, la FAO ha apoyado el establecimiento de mecanismos de coordinación subregionales, la revisión de los marcos legales y la construcción de la capacidad de los servicios veterinarios de los países.

- Apoyo al desarrollo institucional en el área de la calidad e inocuidad de los alimentos bajo el paraguas del Codex Alimentarius, mediante la elaboración y aplicación de normas más estrictas a nivel nacional en el análisis de riesgos, diseño de políticas y estrategias para los sistemas de control de inocuidad de los alimentos, análisis de riesgos y sistemas de control para las empresas agroalimentarias, para cumplir con las regulaciones internacionales sobre la aplicación de las normas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios.
- Apoyo al desarrollo de iniciativas de pesca artesanal y acuicultura, por ejemplo la Red de Acuicultura de las Américas, tanto a través de los órganos regionales de pesca, como sobre las cuestiones técnicas y normativas relativas a la acuicultura, un sector en rápido crecimiento en la Región.
- A partir de 2010 la división de operaciones de Emergencia y Rehabilitación de la FAO ha cambiado el foco principal de su trabajo en la región, pasando de la distribución de insumos como consecuencia de desastres naturales, a la construcción y el fortalecimiento de las unidades de emergencia y rehabilitación nacionales y regionales, así como al fortalecimiento de la capacidad para la gestión del riesgo y al establecimiento de sistemas de alerta temprana. La presencia de la FAO en Haití ha aumentado considerablemente, pero también han tenido lugar operaciones de emergencia de gran envergadura en Centroamérica, las islas del Caribe, Colombia, Perú y Bolivia.

26. La última Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC), celebrada en Buenos Aires en 2012, si bien reconoce la tendencia notablemente positiva de la región en términos de desarrollo económico e integración en el mercado mundial, así como en términos de integración social (p.ej. la reducción de la pobreza, el aumento de la seguridad alimentaria, la disminución del desempleo), ha puesto de manifiesto los retos pendientes que deben abordarse a través de la intervención pública con la asistencia de la FAO en los cuatro ámbitos prioritarios ya identificados en la conferencia regional anterior, celebrada en Panamá en el año 2010:

- a. Seguridad alimentaria: se hace hincapié en la gobernanza de los sistemas de seguridad alimentaria y nutricional, el acceso a los alimentos, la transparencia en el mercado de alimentos, la participación de las organizaciones rurales en la formulación de políticas nacionales sobre la seguridad alimentaria, el fortalecimiento de la Iniciativa ALCSH;
- b. Cambio climático y sostenibilidad medioambiental: énfasis en la gobernanza y la cooperación regional, el desarrollo de las capacidades institucionales para la elaboración y ejecución de planes y programas de adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, incluida la gestión sostenible de recursos naturales (agricultura, actividad forestal, acuicultura);
- c. Agricultura familiar y desarrollo rural: énfasis en la agricultura sostenible, el acceso de los pequeños productores al mercado (p.ej., cadenas de valor, intervenciones de adquisición pública), marcos institucionales y contexto local propicios para la agricultura familiar;
- d. Salud animal e inocuidad de los alimentos: énfasis en la prevención y el control de las enfermedades transfronterizas, el fortalecimiento de políticas e instituciones a nivel nacional y regional, la mejora de las medidas de control y

gestión de riesgos a lo largo de la cadena alimentaria y agroindustrial, la biotecnología.

#### **2.4. Oficinas descentralizadas de la FAO en América Latina y el Caribe<sup>6</sup>**

27. La FAO tiene una presencia consolidada en la Región. El acuerdo entre la FAO y el Gobierno de Chile para la apertura de la Oficina Regional en Santiago se firmó en 1952. Desde entonces, se ha establecido una amplia red de oficinas descentralizadas.

28. La Oficina Regional (RLC) en Santiago, Chile, data de la década de 1950. Las representaciones de la FAO se establecieron entre las décadas de 1970 y 1980. El acuerdo entre la FAO y el Gobierno de Barbados para establecer la Oficina Subregional para el Caribe (SLC) se firmó en 1996.

29. En 2004, el servicio de evaluación de la FAO llevó a cabo una evaluación de la descentralización de la FAO que analizó los avances, fortalezas y debilidades del proceso iniciado por el Director General de la FAO en 1995-96 con el objetivo de llevar "... las habilidades y competencias de la Organización más cerca de los Estados Miembros". Esta evaluación presentó una serie de recomendaciones que fueron ampliamente aceptadas y que influyeron en la segunda fase del proceso de descentralización de la FAO puesto en marcha por el Director General en el periodo 2005-2006. Entre las acciones en esta fase de la reforma, se encuentra el establecimiento de la Oficina Subregional para América Central (SLM) en Panamá en 2007.

30. En lo que se refiere al proceso de descentralización, dos dimensiones fundamentales del modelo propuesto fueron: i) empoderar a las oficinas en los países (FAOR), y ii) contar con equipos multidisciplinarios en las oficinas subregionales, que también pueden recurrir a mayores 'recursos distintos de los de personal'.<sup>7</sup> Se establecieron tres equipos multidisciplinarios en la RLC, SLC y SLM.

31. A nivel corporativo, en el periodo 2006-2011 la FAO pasó por una serie de reformas y cambios, originados por la reforma de 2005 del Director General, la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO en 2007 y su seguimiento por parte de la Organización a través del Plan de acción inmediato (PIA) aprobado en 2008 por la Conferencia de la FAO.

32. A través del PIA, que se implementó a partir de 2010, la descentralización se profundizó con:

- el cambio de la supervisión principal de las Oficinas de países a las Oficinas regionales, que antes estaba bajo la responsabilidad de la Oficina para la coordinación de actividades normativas, operacionales y descentralizadas (OCD);
- el aumento de la delegación de autoridad a las Oficinas descentralizadas de la FAO (OD), al planificar, aprobar, implementar y dar seguimiento al programa de campo;
- la transferencia de responsabilidad de supervisión de los Oficiales Técnicos en las oficinas regionales desde las divisiones/departamentos de la sede al representante regional, mientras que se mantienen relaciones funcionales con sus departamentos

---

<sup>6</sup> América Latina y el Caribe serán denominados de forma colectiva "La región" en este documento, a no ser que se especifique lo contrario.

<sup>7</sup> 'Non staff resources' en inglés.

en la sede.<sup>8</sup> La responsabilidad de supervisar a los oficiales técnicos en las oficinas subregionales había sido descentralizada a los coordinadores subregionales en una fase precedente;

- La asignación de un papel de gobernanza a las Conferencias regionales de la FAO al aconsejar sobre prioridades regionales y proporcionar orientación sobre el trabajo de la organización en sus respectivas regiones;
- la transferencia de la delegación para la identificación, formulación e implementación de los proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) a las OD;
- la formulación de resultados regionales en la jerarquía de la Gestión Basada en Resultados (GBR); y
- la introducción de asignaciones presupuestarias regionales dentro de la consignación neta de la Organización.

33. Los cambios desde 2006 y su alcance han sido tan amplio que incluirlos todos se convirtió en un ejercicio importante e intentar sintetizarlos en estos TdR se consideró fuera del ámbito de este documento.<sup>9</sup> En general, la autonomía de las OD fue reforzada. Además, se comprobó que una mayor flexibilidad en las estructuras ganaba importancia en el pensamiento estratégico sobre la descentralización. No obstante, también se reconoció que la transferencia de responsabilidades de gestión no fue correspondida con el necesario ajuste de recursos y capacidades y mecanismos integradores en el nivel de las Oficinas regionales y de los países.

34. En enero de 2012, el nuevo Director General de la FAO tomó posesión de su cargo. Se lanzó un nuevo proceso de cambio transformacional, que incluye entre otras propuestas un nuevo modelo de descentralización.<sup>10</sup> Entre los elementos clave que sustentan el proceso se encontraban:

- a. mejorar la planificación y el establecimiento de prioridades en las que los países y las regiones tengan una mayor participación;
- b. una red de OD más flexible con un nuevo equilibrio entre oficinas regionales y de país y unidades técnicas descentralizadas;<sup>11</sup>
- c. mejorar el rendimiento, resultados e impacto de todo el trabajo de la FAO a nivel de país; y
- d. reducir la fragmentación e incrementar la integración en todos los aspectos del trabajo de la FAO, independientemente de la fuente de financiación, entre las OD y la sede, entre los productos normativos y de conocimiento global, y sus acciones en el terreno, y en el *continuum* “emergencia-rehabilitación-desarrollo”.

35. La Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC) aprobó las prioridades estratégicas y las propuestas generales de descentralización e hizo un llamamiento por un mayor énfasis en la cooperación Sur-Sur, las alianzas con la sociedad

---

<sup>8</sup> En la práctica, el funcionamiento de las relaciones funcionales depende mucho de los individuos. De las redes técnicas funcionales planificadas, solo una, del departamento forestal, empezó a ser operacional al final de 2012.

<sup>9</sup> La Oficina de evaluación ha preparado documentos de referencia sobre los cambios en políticas y estructuras que se compartirán con el equipo de Evaluación como documentos de trabajo para uso interno.

<sup>10</sup> <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/md901e.pdf>; <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/md918e.pdf>; <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/md881e.pdf>

<sup>11</sup> Technical hubs en inglés

civil y el sector privado, y apoyo político para la región. Como consecuencia, se creó un nuevo puesto de Oficial de Políticas en la Oficina Subregional de Panamá, reasignando los recursos existentes a disposición de la FAO, y se pidió un puesto similar para la subregión del Caribe. Ambos puestos están actualmente vacantes. La Conferencia Regional pidió mayor apoyo para Guatemala, uno de los países con alta inseguridad alimentaria. En línea con las otras conferencias regionales, también pidió una mejor planificación, seguimiento y presentación de informes sobre el programa regional y su alineación con otros planes de acción y acuerdos regionales y subregionales.

## **2.5. Organización institucional de la FAO en América Latina y el Caribe en mayo de 2013**

36. En mayo de 2013, en el momento en que se redactan y finalizan estos términos de referencia, la estructura regional de la FAO en la región incluye las siguientes OD (véase el cuadro 3):

- Una oficina regional para América Latina y el Caribe (RLC) localizada en Santiago, Chile, dirigida por un Representante Regional (Asistente al Director General), con la responsabilidad general sobre la región. Un oficial senior de la RLC es acreditado como Representante para Chile;
- Una oficina subregional para el Caribe (SLC), localizada en Bridgetown, Barbados, dirigida por un Coordinador Subregional, también acreditado como Representante de la FAO para Barbados, representando a la FAO en Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, a través de la acreditación múltiple. La SLC está a cargo de la coordinación general de todos los estados de las islas del Caribe de habla inglesa, además de Haití, Belice, Cuba, Surinam y Guyana;
- Una oficina subregional para América Central (SLM), ubicada en la Ciudad de Panamá, Panamá, con un Coordinador Subregional, vacante en la actualidad, asumido de forma interina por un oficial superior, que también estará acreditado como Representante en Panamá.<sup>12</sup> La SLM está a cargo de la coordinación general de Guatemala, Honduras, el Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, además de la República Dominicana y recientemente también de México;
- Dieciocho Representaciones de la FAO con Representante,<sup>13</sup> estando vacante una sola Representación (Honduras) al momento de elaboración de este documento;
- Tres Representaciones de la FAO con un Oficial Técnico Destacado (OTD), en Argentina, Guatemala y Paraguay;
- Corresponsales nacionales bajo un esquema de acreditación múltiple en Belice, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam.

**Cuadro 3. La presencia de la FAO en RLC**

<b>Tipo de oficina de la FAO</b>	<b>País</b>
<i>Oficina Regional para América Latina y el Caribe</i>	Chile
<i>Oficina subregional para el Caribe</i>	Barbados
<i>Oficina subregional para América Central</i>	Panamá
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Bolivia

<sup>12</sup> La función está cubierta en la actualidad por el Oficial de producción y protección vegetal en SLM.

<sup>13</sup> En ingles, fully-fledged representations

<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Brasil
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Colombia
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Costa Rica
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Cuba
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	República Dominicana
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Ecuador
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	El Salvador
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Guyana
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Haití
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Honduras
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Jamaica
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	México
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Nicaragua
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Perú
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Trinidad y Tobago
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Uruguay
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Venezuela
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Antigua y Barbuda
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Dominica
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Granada
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	San Cristóbal y Nevis
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Santa Lucía
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	San Vicente y las Granadinas
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica</i>	Bahamas
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica</i>	Belice
<i>Corresponsal nacional, doble acreditación con Trinidad y Tobago</i>	Surinam
<i>OTD/Representante de la FAO</i>	Argentina
<i>OTD/Representante de la FAO<sup>14</sup></i>	Guatemala
<i>OTD/Representante de la FAO</i>	Paraguay

Fuente: red de información sobre las Oficinas en los países

37. Además, la FAO incluye entre sus órganos regionales comisiones y grupos de trabajo en diferentes áreas:

- Pesca y acuicultura:
  - La Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental (COPACO), creada en 1973 bajo el artículo VI, con secretaría en la SLC en Barbados;
  - La Comisión de Pesca Continental para América Latina (COPESCAL), creada en 1976 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile; un amplio número de grupos de trabajo están coordinados ya sea por la COPACO o la COPESCAL.
- Actividad forestal:
  - La Comisión Forestal para América Latina y el Caribe (COFLAC), creada en 1948 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile.
- Ganadería:
  - La Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC), creada en 1987 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile.
- Inocuidad de los alimentos

<sup>14</sup> A partir de la Conferencia de junio 2013, la Oficina de la FAO en Guatemala es una Representación con Representante

- Comité Coordinador Regional del Codex para América Latina y el Caribe (CCLAC), con una serie de grupos de trabajo sobre los principales productos alimentarios;
- El Comité Coordinador FAO/OMS para América Latina y el Caribe, que trabaja en el marco del CCLAC y gestiona el fondo fiduciario de la FAO/OMS para apoyar la implementación del Codex.

38. Santiago también acoge el nodo del Centro de Servicios Compartidos (CSC) para América Latina y el Caribe, una unidad de apoyo a la gestión creada en 2008 en Budapest y responsable de las operaciones de apoyo con respecto a los recursos humanos (staff y non-staff) de la FAO. El SSC en Budapest es el nodo principal y presta servicios a la sede, y las regiones y subregiones de África, Cercano Oriente y norte de África. Los CSC de Santiago y de Bangkok fueron creados para evitar los problemas relacionados con las diferencias horarias. Esta evaluación analizará las relaciones entre el CSC/Santiago y la red de OD de la región, en términos de eficiencia y eficacia sobre las disposiciones anteriores.

### **3. Principales productos y trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe**

#### **3.1. Recursos del presupuesto ordinario**

39. En el periodo analizado por la evaluación, los recursos del Plan de Labor y Presupuesto (PLP) destinados a la Red de las Oficinas Descentralizadas en la Región han aumentado del bienio 2004/2005 al del 2012/2013 (Cuadro 4). Se trata de un incremento nominal, no obstante existe también un pequeño incremento relativo de la consignación neta a la Región (de 20,2% a 20,5%).

**Cuadro 4. Consignación neta para las oficinas descentralizadas de América Latina y el Caribe 2004-2013 (en dólares USA x 1.000)**

Oficina		2004/05	2006/07	2008/09	2010/11	2012/13
<b>RLC</b>	<b>Oficina regional para América Latina y el Caribe (Santiago)</b>	14.269	14.335	14.213	13.837	21.611
<b>SLC</b>	<b>Oficina subregional para el Caribe</b>	4.238	4.373	5.008	4.981	5.714
<b>SLM</b>	<b>Oficina subregional para América Central</b>			5.248	4.359	5.410
<b>SLS</b>	<b>Equipos multidisciplinares para Suramérica</b>			5.357	5.156	
<b>Sub total de oficinas subregionales</b>		4.238	4.373	15.613	14.496	11.124
<b>FLA</b>	<b>Representaciones de la FAO en América Latina y el Caribe</b>	13.091	15.314	17.215	20.312	22.340
<b>Consignación total neta a las oficinas descentralizadas en América Latina y el Caribe</b>		<b>31.598</b>	<b>34.022</b>	<b>47.041</b>	<b>48.645</b>	<b>55.075</b>
<b>Consignación neta a las oficinas descentralizadas (RO, SRO, CO)</b>		156.704	177.018	211.759	228.768	269.298
<b>% del total de consignación neta a la red descentralizada de la FAO en América Latina y el Caribe</b>		20,2%	19,2%	22,2%	21,3%	20,5%

Fuente: OED con información de PIREs

40. Durante el periodo bajo evaluación, en las oficinas Descentralizadas in América Latina y el Caribe ha habido un leve aumento de puestos. En el cuadro 5 se ve la relación de puestos en el tiempo según las oficinas y el tipo de personal.

**Cuadro 5. Puestos del PLP en las oficinas descentralizadas de América Latina y el Caribe 2004-2013 (en dólares USA x 1.000)**

Structure	2004-05			2006-07			2008-09			2010-11			2012-13 rev		
	P*	GS	All	P	GS	All	P	GS	All	P	GS	All	P	GS	All
RLC – Oficina regional para América Latina y el Caribe (Santiago)	37	53	90	36	59	95	19	45	64	22	48	70	39	42	81
SLC – Oficina subregional para el Caribe	11	9	20	11	9	20	10	9	19	9	9	18	11	10	21
SLM – Oficina subregional para América Central							11	5	16	10	5	15	13	5	18
SLS – Equipos multidisciplinarios para Suramérica							11	2	13	10	2	12			
Representaciones de la FAO en América Latina y el Caribe	41	92	133	56	90	146	49	84	133	49	84	133	45	88	133
<b>Total de América Latina y el Caribe</b>	<b>89</b>	<b>154</b>	<b>243</b>	<b>103</b>	<b>158</b>	<b>261</b>	<b>100</b>	<b>145</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	<b>108</b>	<b>145</b>	<b>253</b>

\* Professional incluye D, P, N

Fuente: OED con información de PIREs

41. La evaluación analizará estos datos más detalladamente, con respecto al perfil de los nuevos puestos creados, a la correspondencia entre las competencias existentes y las prioridades regionales, y a la evolución de los recursos humanos “non-staff”.

42. La cartera de proyectos de la FAO en América Latina y el Caribe para el periodo en revisión (1 de enero de 2004 a 31 de diciembre de 2012)) incluye 969 proyectos<sup>15</sup> con un presupuesto total de más de 926 millones de dólares USA<sup>16</sup>. En números, la gran mayoría (83%) fueron proyectos nacionales. El número total de proyectos de cooperación técnica y aquellos financiados a través de recursos extra presupuestarios (aportaciones voluntarias) es aproximadamente igual. En términos presupuestarios, los proyectos financiados por aportaciones voluntarias (VF) representan el 89% de la cartera total, el 11% restante son proyectos de cooperación técnica (PCT).

43. Los proyectos principalmente dirigidos al nivel comunitario representan el 65% del presupuesto de la cartera regional, mientras que el 34% restante se asignó para apoyar a nivel institucional y de política; el 1% del presupuesto se asignó al Fondo del PCT.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Este dato incluye todos los proyectos de la FAO, excepto las iniciativas Telefood, que estuvieron operativas en algún momento entre el 1 de enero de 2004 y el 31 de diciembre de 2012.

<sup>16</sup> El término presupuesto se refiere a la totalidad de recursos financieros puesto a disposición por el donante para la implementación del proyecto.

<sup>17</sup> TCP Facility en inglés

44. La asistencia de la FAO para emergencias y rehabilitación fue bastante importante en la región, tanto respecto al número de proyectos, representando el 23% del total, como a los presupuestos, representando el 18% de la cantidad total.
45. La evaluación analizará el presupuesto por sub-periodos, para identificar y valorar cambios y tendencias.
46. España y Brasil fueron las mayores fuentes de financiación para el trabajo de la FAO en la región, contribuyendo con el 17% y 14% de los fondos respectivamente. Seguían la Unión Europea (UE) y la FAO con contribuciones del 12% y el 11% respectivamente. Cuando se excluyen los proyectos del fondo fiduciario unilateral (UTF), los donantes principales fueron España (24%), UE (17%) y FAO (16,5%).
47. La contribución de los proyectos al sector de la seguridad alimentaria y nutricional ha representado el 35% de la cartera de la FAO en la región, siendo de lejos el sector más grande (152 proyectos), seguido por el sector forestal (13% del presupuesto, 78 proyectos), distribución de insumos para emergencia y rehabilitación (12% del presupuesto, 181 proyectos), desarrollo rural y tenencia de la tierra (10% del presupuesto, 71 proyectos), tierra, agua, recursos naturales y cambio climático (8% del presupuesto, 80 proyectos) y política agrícola y sistemas de información (8% del presupuesto, 85 proyectos).
48. En el periodo de análisis, más del 30% de los recursos dedicados a proyectos nacionales (incluyendo las iniciativas UTF) fueron a Brasil y Haití, con 133 millones de dólares USA y 103 millones de dólares USA respectivamente. Otros beneficiarios importantes fueron Honduras, con 63 millones de dólares, el 9% del presupuesto total; y Bolivia, con 57 millones de dólares, 8% del presupuesto total.
49. La evaluación analizará el portafolio de los proyectos de la FAO (nivel regional, subregional y a nivel nacional) identificando la unidad operativa, la LTU y la LTO en los periodos establecidos para subrayar cambios y tendencias.

### **3.2. *Productos normativos***

50. En marzo de 2013, la página web de la RLC contenía 272 productos normativos (libros, manuales, encuestas, informes técnicos, etc.) publicados desde 2004, prácticamente todos en español. El número de publicaciones de la página web ha ido aumentando continuamente año tras año, alcanzando un número notable en los últimos años (25 en 2009, 35 en 2010, 70 en 2011 y 81 en 2012). Las publicaciones cubren todos los sectores de seguridad alimentaria y desarrollo rural.
51. Los informes (documentos, videos, etc.) de varios eventos, tales como talleres, seminarios, conferencias y paneles organizados por la RLC, así como por las oficinas subregionales y los proyectos de la FAO en toda la región están disponibles en la página web de la RLC. El material procede de 104 eventos llevados a cabo entre 2010 y 2013. Además, en 2013, la RLC está a cargo de la secretaría técnica para el año internacional de la Quínoa 2013. En 2013, la RLC ha empezado a publicar la “Revista de la agricultura familiar para América Latina y el Caribe”.

52. La RLC ha producido publicaciones de referencia en la región, algunas de ellas en asociación con agencias de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales. Recientemente fueron publicadas las siguientes: “Panorama de la seguridad alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe” (2012), “Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas” (2012, con CEPAL e IICA), “Pobreza rural y políticas públicas en América Latina y el Caribe” (2013).

53. Los Productos normativos en el área de fortalecimiento de capacidades (cursos, manuales, etc.) son un producto relevante del Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas que apoya los Estados Miembros en la región, mediante eventos de capacitación (talleres, seminarios, cursos) principalmente a través del aprendizaje electrónico a distancia. En los últimos diez años,<sup>18</sup> el Núcleo afirma haber formado a 10.000 personas en la región, la mayoría oficiales técnicos de los ministerios de la región. Catorce cursos diferentes se han llevado a cabo en 2012 en varias áreas relacionadas con las políticas rurales y la gestión de proyectos.

54. Las principales publicaciones de la FAO en la subregión del Caribe y para la misma desde 2004 son aproximadamente cincuenta, incluyendo libros, guías, manuales, informes de las comisiones regionales y grupos de trabajo subregionales. Desde 2009, la subregión (SLC y los proyectos nacionales) ha estado activa en la implementación de actividades de capacitación sobre producción animal (3 seminarios y 8 cursos), actividad forestal (11 talleres) y producción y protección vegetal (6 talleres). También se han llevado a cabo entre 2011 y 2012 tres talleres conjuntos, de la FAO y la CARICOM. La subregión es muy activa en su apoyo a la Comisión de Pesca para el Atlántico Centro Occidental, radicada en Barbados, y sus grupos de trabajo, al igual que otros órganos subregionales de pesca que incluyen las organizaciones de pescadores. Para estas audiencias, en 2012, se organizaron seis talleres y capacitaciones. En Guyana se llevan a cabo un número sorprendentemente alto de eventos de formación para el personal de la FAO, no menos de cuarenta entre 2012 y 2013.

55. Diferentes unidades de la sede de la FAO también han elaborado productos normativos enfocados a América Latina y el Caribe. Además, un número elevado de publicaciones y documentos de la FAO son, por defecto, traducidos al español.

#### **4. Objetivo de la evaluación**

56. La evaluación tendrá como objetivo proporcionar a la Dirección y Países miembros de la FAO una valoración evaluativa independiente sobre:

- i. el progreso hecho por la Organización en la región América Latina y Caribe al implementar las decisiones corporativas de descentralizar sus funciones y roles; y
- ii. los resultados de las políticas y procedimientos de descentralización de la FAO en la ejecución corporativa para sus Miembros en la región América Latina y Caribe.

---

<sup>18</sup> El Núcleo se formó para dar continuidad a la experiencia del programa FODEPAL

57. La evaluación buscará identificar lecciones y formular recomendaciones que aborden cuellos de botella o bloqueos clave, para mejorar el rendimiento e impacto de la FAO al proporcionar asistencia y apoyo a los Miembros de la región.

58. Como todas las evaluaciones de la FAO, también esta se hará con visión hacia futuro. Se espera que las recomendaciones contribuyan al proceso de toma de decisiones en material de descentralización, y para apoyar a la FAO a mejorar su rendimiento a través de su red descentralizada.

## **5. Marco general de la evaluación**

### **5.1. Alcance**

59. La evaluación se centrará en el trabajo y las acciones emprendidas por la Secretaría de la FAO para aplicar las políticas y procesos de descentralización y mejorar su ejecución en la región de América Latina y el Caribe, desde la evaluación de la descentralización de la FAO de 2004. Esto incluirá las políticas y decisiones sobre descentralización incluidas en la Reforma del Director General de 2005, la Evaluación Externa Independiente (EEI), el Plan Inmediato de Acción (PIA) para la renovación de la FAO. La evaluación se centrará en el periodo que va de enero de 2010 a principios del 2013, y las decisiones sobre estructura y funcionamiento de la Red de OD que el Consejo de la FAO tomó en junio de 2012 también serán incluidas.

60. Para facilitar la comparación de diferentes sub-fases del proceso de descentralización, los 9 años abarcados por la evaluación serán subdivididos en tres sub-periodos, tal y como se presenta a continuación:

- De 2004 a 2006: este periodo corresponde al seguimiento inmediato de la primera evaluación de la descentralización de la FAO, la aprobación e implementación inicial de la Reforma de 2005 del Director General, inicio de la EEI;
- De 2007 a 2009: finalización de la EEI, elaboración y aprobación del PIA, continuación de la implementación de la reforma de 2005, apertura de la oficina sub-regional para la América Central en Panamá;
- De 2010 a 2012: implementación del PIA, mayor delegación de autoridad, circular sobre responsabilidades y relaciones, descentralización del PCT, implementación en la sede del Sistema mundial de gestión de recursos (GRMS).

61. La evaluación analizará estructuras, personal, recursos, procesos y procedimientos de la FAO que permiten la asistencia a los Estados Miembros. Las estructuras incluirán la RLC, SLC, SLM, las Representaciones de la FAO con Representante, Representaciones de la FAO con Oficiales Técnicos Destacados (OTD), Representaciones de la FAO con acreditación múltiple y el esquema de corresponsales nacionales. El conjunto de estas estructuras descentralizadas se llama colectivamente OD, en este documento.

62. Teniendo en cuenta el destacado papel de las conferencias regionales derivado de la reforma de la FAO y el proceso de descentralización, también se analizará la gobernanza de la FAO para la región. La preparación y capacidad general de las OD para dar respuesta a las prioridades estratégicas y programáticas de la LARC será un aspecto relevante para analizar.

63. La evaluación incluirá en sus análisis las modalidades de ejecución de la FAO a nivel del país, por fuente de financiación y origen del apoyo técnico, administrativo y operacional. Esta comprenderá los proyectos y programas financiados por contribuciones voluntarias, tanto para iniciativas de Emergencia y rehabilitación y Cooperación técnica para el desarrollo, en proyectos nacionales, regionales, interregionales y globales, como para actividades financiadas mediante la asignación neta corporativa (recursos del presupuesto ordinario). En este contexto, la colaboración con las Comisiones y Equipos de trabajo de la FAO y su papel también serán examinados, así como el papel de las OD en el cumplimiento de sus funciones normativas, p.ej., organizar las Conferencias regionales y responder a las solicitudes de la sede.

64. El Desempeño corporativo se define aquí como el cumplimiento de las funciones centrales de la FAO tal y como se formulan en el Marco estratégico 2010-19, cuando se hicieron explícitas y fueron acordadas por los miembros.<sup>19</sup> Sin embargo, la evaluación se llevará a cabo en simultáneo a la discusión, aprobación y movilización institucional para la implementación de un Marco Estratégico Revisado y un nuevo Plan a Plazo Medio (PPM) 2014-17. Aunque el papel y la eficacia de las OD se analizará considerando el marco institucional y la normativa corporativa existente a lo largo del plazo establecido (2004-2012), la evaluación deberá tener en cuenta el contexto institucional cambiante (un "objetivo móvil"), a la hora de evaluar las potencialidades, amenazas y oportunidades del proceso de descentralización

65. El concepto de ventaja comparativa se ha utilizado con frecuencia en documentos institucionales de la FAO durante más de una década, y se refiere a las actividades y áreas de trabajo en las que la FAO puede desempeñarse mejor que otras organizaciones. Un documento reciente de la FAO subraya el concepto de "ventaja comparativa dinámica, que incluye los atributos y características que han sido desarrolladas por las políticas y acciones de la Organización, por ejemplo, teniendo una estructura descentralizada".<sup>20</sup> Sobre esta base, y teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad,<sup>21</sup> la evaluación valorará en la medida en que sea posible la ventaja comparativa de los diferentes niveles de la Organización (sede, RLC, SLC, SLM, Representaciones de la FAO) a la hora de proporcionar apoyo a los Estados Miembros de la región, especialmente respondiendo a las expectativas, solicitudes y prioridades cambiantes, expresadas individualmente por los Estados Miembros o como grupos regionales o subregionales.

## **5.2. Criterios**

66. La evaluación analizará el rendimiento de la Organización en América Latina y el Caribe con relación a la meta de mejorar el apoyo y la asistencia a los Estados Miembros de la región, aplicando los criterios de evaluación aceptados internacionalmente, en concreto:

- Pertinencia;
- Eficiencia;

---

<sup>19</sup> Véase Anexo 2

<sup>20</sup> "Características, funciones básicas y ventajas comparativas de la FAO", Anexo CL 144/15, 2012.

<sup>21</sup> El diccionario Oxford de inglés define subsidiariedad como la idea de que una autoridad central debería tener una función subsidiaria, llevando a cabo sólo aquellas tareas que no pueden ser llevadas a cabo de forma eficiente en un nivel más próximo o local.

- Eficacia;
- Impacto; y
- Sostenibilidad, incluyendo la medioambiental.

67. La promoción de la transversalización del enfoque de género y la inclusión social son criterios adicionales que serán tenidos en cuenta a lo largo de la evaluación.

### **5.3. *Temas y preguntas de evaluación***

68. La evaluación pretende responder dos preguntas clave:
- i. en qué medida el estado de descentralización de la FAO en América Latina y el Caribe en junio de 2013, cumplió con los objetivos de las políticas y procesos puestos en marcha a partir del 2004; y
  - ii. en qué medida estas políticas y procesos han sido pertinentes y efectivos en apoyar los Estados Miembros en esta región, en lograr sus metas de desarrollo.

69. Estas dos preguntas abordan varias áreas y temas principales de investigación. La fase preliminar identificó siete de estas áreas y varios temas que se enumeran a continuación. La matriz de evaluación, que es una de las herramientas principales de esta, detalla los temas, criterios, fuentes de información, métodos y herramientas para la recogida y el análisis de información. Cada área de investigación será analizada a través de los principales criterios relevantes; en particular, la evaluación considera la promoción del enfoque de género y su transversalización un criterio común a todas las áreas.

#### **1) Organización institucional**

- a. Ubicación actual y estructura de la RLC, SLC, SLM y la complementariedad con la sede en el trabajo en la región;
- b. Papeles, mandatos y funciones de las OD, incluyendo el análisis de funciones acumuladas y que se solapan entre el nivel sub-regional y los países;
- c. Cobertura actual de los países de la región, incluyendo las representaciones de la FAO con acreditación múltiple, OTD/FAOR y corresponsales nacionales;
- d. Validez actual y aplicación de acuerdos de la FAO con países anfitriones en la región;
- e. Papel de la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, antes y después de la reforma, y eficacia como órgano asesor sobre prioridades regionales y orientación para la región;
- f. Papel de las comisiones técnicas regionales existentes en cuanto al intercambio de conocimiento, la definición de prioridades y el trabajo en la región, así como sus conexiones con la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe.

#### **2) Delegación de autoridad**

- g. Delegación de autoridad a las OD en administración, finanzas, incluyendo las adquisiciones y la gestión de cartas de acuerdo, así como la selección y gestión de los recursos humanos; se prestará especial atención a los ajustes tras la implementación del sistema mundial de gestión de recursos (GRMS);
- h. Delegación de autoridad en el establecimiento de prioridades y de planes de trabajo a las OD a todos los niveles;

- i. Delegación de autoridad en la identificación, diseño e implementación del PCT;
  - j. Delegación de autoridad en la identificación, diseño e implementación de proyectos de cooperación técnica para el desarrollo y de emergencia y rehabilitación;
  - k. Procedimiento, instrumentos y recursos disponibles en la RLC, la SLC, la SLM, y en el país para asegurar la autoridad y responsabilidad recibidas;
  - l. Cambios en la autoridad y capacidad para movilizar recursos en las OD; logros y desafíos en la región;
  - m. Apropiación, utilidad y cumplimiento general de la circular sobre roles y responsabilidades emitida en 2011;
- 3) Definición de prioridades y planificación a nivel regional, subregional y de país
- n. Definición de necesidades prioritarias a nivel regional, subregional y de país en las áreas incluidas en el mandato de la FAO (en general, en emergencia y rehabilitación y programa de cooperación técnica, por sector);
  - o. Participación de partes interesadas externas en la definición de prioridades relacionadas con el trabajo de la FAO en región y país (en general, en emergencia y rehabilitación y programa de cooperación técnica, por sector);
  - p. Proceso de gestión basada en resultados en la región, papel de los resultados regionales, progreso realizado; lagunas y camino a seguir; mejora de la asistencia, cuando sea el caso, a través de la gestión basada en resultados;
  - q. Marcos Nacionales de Prioridades a Medio Plazo (NMTPF)/Marcos de Programación por país (CPF),<sup>22</sup> y su alineamiento con los planes nacionales, con el sistema de evaluación común de los países y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD);
  - r. Roles y eficacia de los equipos multidisciplinares en el apoyo a los procesos de planificación a diferentes niveles de la estructura descentralizada;
  - s. Integración y coherencia entre marcos de programación por país, y programación regional y subregional y la jerarquía de la gestión basada en los resultados de la Organización;
  - t. Retos y perspectivas de alineamiento de los Marcos de Programación por Países, la planificación regional y subregional antes y después de 2010 y, en particular, con los nuevos cinco objetivos estratégicos de la Organización;
  - u. Contribución de las OD al proceso de planificación de la Organización, concretamente al Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) y a los marcos estratégicos (2010-2019 y 2014-2017).
- 4) Resultado de la Organización a nivel regional, subregional y de país
- v. Ejecución de la FAO a nivel regional y de país, del trabajo de la sede, la RLC, la SLC, la SLM (programa ordinario, en general, en emergencia y rehabilitación y programa de cooperación técnica, por sector y responsabilidad en términos presupuestarios, operacional y técnica; integración entre las operaciones de emergencia y rehabilitación y el PCT);

---

<sup>22</sup> Los Marcos de Programación por País (CPF) se denominaron Marcos Nacionales de Prioridades a Medio Plazo (NMTPF) hasta finales de 2010.

- w. Implementación de la visión estratégica de la Dirección 'Ejecución como Una-FAO;
  - x. Principales logros y retos de la FAO para satisfacer las necesidades regionales y de país a través del programa de campo;
  - y. Principales logros y retos de la FAO para difundir su trabajo normativo al nivel regional y de país;
  - z. Principales logros y retos de la FAO en la implementación de formación dirigidos a las prioridades regionales y de la Organización;
  - aa. Integración, sinergia y retroalimentación entre las actividades normativas y del programa de campo; iniciativas piloto de sistematización y capitalización de experiencias de campo;
  - bb. Herramientas y sistemas de seguimiento del programa de campo al nivel regional (p.ej., SIMER);
  - cc. Implicación de partes interesadas externas en la implementación y seguimiento del trabajo de la FAO en la subregión (en general, en emergencia y rehabilitación y programa de cooperación técnica, por sector);
  - dd. Funcionamiento de los equipos multidisciplinarios y rol de los oficiales del centro inversión (TCIO) destacados;
  - ee. Mecanismos de gestión de conocimientos, comunicación, coordinación y colaboración entre el personal técnico de la sede, el de RLC, SLC y SLM, incluyendo Redes técnicas funcionales, para asegurar la calidad en los resultados a nivel regional y de país; cambios ocurridos desde 2010 (globales, de Emergencia y rehabilitación y Cooperación técnica para el desarrollo, por sector);
  - ff. Apoyo administrativo y operativo por parte de la RLC, la SLC y la SLM a las iniciativas dirigidas por la sede a nivel de país (globales, de Emergencia y rehabilitación y Cooperación técnica para el desarrollo, por sector);
  - gg. Integración del enfoque de desarrollo de la capacidad en el trabajo de la FAO a nivel regional y de país (en general, en emergencia y rehabilitación y programa de cooperación técnica, por sector);
- 5) Recursos financieros
- hh. Recursos financieros disponibles de RB (presupuesto regular por sus siglas en inglés) y contribuciones voluntarias para el trabajo en la región, cambios y tendencias desde 2004, incluyendo los costes de personal estándar;
  - ii. Recursos técnicos y financieros actuales y potencialmente disponibles para la FAO para mejorar su presencia y trabajo en la región, incluyendo esquemas de cooperación Sur-Sur, instituciones financieras internacionales, regionales y subregionales (BM, BID, BCIE), Fondo para el Medioambiente Mundial (FMAM), socios de recursos, fundaciones privadas, empresas, etc.
- 6) Personal
- jj. Capacidades técnicas, competencias, tamaño y organigrama actual (funcionarios y recursos humanos no funcionarios) de las OD para enfrentar las prioridades regionales y los nuevos objetivos estratégicos, así como gestionar el trabajo de la FAO;
  - kk. Capacidades administrativas y operacionales, competencias y tamaño de las OD para apoyar el trabajo de la FAO;

- ll. Distribución del tiempo del personal de las OD entre el programa ordinario y actividades del programa de campo, equilibrio entre el trabajo administrativo y trabajo operacional o técnico, futuros desafíos para cumplir con los requerimientos del SF 2014 2017;
  - mm. Capacidades sobre gestión de la información y para la comunicación de las OD;
  - nn. Oportunidades para el desarrollo de las capacidades para el personal de la FAO en las OD, incluyendo los sistemas de la Organización como el de información sobre gestión del programa de campo (FPMIS) y el sistema mundial de gestión de recursos (GRMS);
  - oo. Mecanismos internos de coordinación, incluyendo equipos técnicos multidisciplinarios en las OD;;
  - pp. Las modalidades contractuales del personal de las OD; sus efectos e impacto en la motivación, inclusión y participación del personal, y en la ejecución de la Organización; utilidad potencial de una política de movilidad de la FAO.
- 7) Asociaciones y alianzas
- qq. Asociaciones y alianzas con:
- Agencias y órganos de las Naciones Unidas, incluyendo La Comisión de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL);
  - Instituciones regionales para la integración social y económica;
  - Entidades regionales y nacionales (p.ej., Parlamentos regionales y nacionales);
  - ONG nacionales e internacionales y representantes de la sociedad civil;
  - Entidades del sector privado a nivel nacional y regional;
  - IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura);
  - Centros de investigación nacionales, regionales e internacionales y universidades.

## **6. Metodología de evaluación**

### **6.1. Análisis de las partes interesadas y proceso consultivo**

70. La consulta con las partes interesadas es una característica clave de las evaluaciones de la FAO. Evaluaciones regionales previas han sido muy elogiadas por los órganos de gestión y gobierno de la FAO debido al alto grado de consultas realizadas a miembros de la FAO. Así, en esta evaluación se promoverá la consulta en todo lo posible considerando el tiempo y los recursos disponibles.
71. Las partes interesadas de la evaluación pertenecen a tres grupos, en concreto:
- Miembros de la FAO, directamente y/o a través de su representante permanente en la FAO y el Grupo de Países de América Latina y el Caribe (GRULAC),<sup>23</sup> incluyendo los órganos de gobierno de la FAO, en particular por el Comité del Programa que solicita la evaluación y a quien se presentará el informe y la conferencia regional (LARC);

---

<sup>23</sup> El GRULAC es un grupo informal de coordinación entre los Representantes Permanentes acerca de la FAO; todas las evaluaciones de las Oficinas Regionales y Sub-regionales de la FAO tuvieron varias reuniones con los respectivos grupos regionales.

- El Senior Management de la FAO en la región y en la sede; personal de la FAO que trabaja en la región desde diferentes ubicaciones, incluyendo los puestos técnicos, administrativos y operacionales en la RLC, la SLC, la SLM y las oficinas de país; las comisiones técnicas de la FAO;
  - Partes interesadas externas a la FAO, incluyendo participantes que se benefician directa o indirectamente del apoyo y asistencia de la FAO, organizaciones asociadas como los órganos y agencias de Naciones Unidas, Instituciones Financieras Internacionales (IFI), agencias bilaterales de Asistencia para el Desarrollo (AOD), ONG y sociedad civil que participan activamente en la Conferencia regional y en las iniciativas principales de la FAO, órganos decisorios regionales como el Frente Parlamentario para Combatir el Hambre.
72. Como mínimo las consultas con las partes interesadas internas de la FAO incluirán:
- reuniones en la sede, la RLC, la SLC, la SLM con oficiales superiores y personal durante la fase preparatoria, para identificar temas y preguntas para incorporar en los ToR y expectativas respecto a la evaluación;
  - difusión del borrador de los ToR para comentar y presentar sugerencias;
  - reuniones y discusiones con el Equipo Directivo Superior, personal técnico, administrativo y de operaciones en la sede, la RLC, la SLC, la SLM y las oficinas en países, para recolectar información y evidencias sobre su trabajo, logros, restricciones y perspectivas de futuro en relación con las áreas y temas mencionados anteriormente;
  - presentación de los hallazgos preliminares, conclusiones y recomendaciones de la evaluación, en una sesión de fin de misión con partes interesadas en la región y en la sede, una vez completada la recogida de datos; se explorará la posibilidad de coordinar la sesión de fin de misión con una reunión de la coordinación regional/subregional.
73. La evaluación llevará a cabo una amplia serie de consultas con los miembros de la FAO. Sus opiniones sobre el desempeño de la FAO en la región serán registradas a través de diferentes métodos y herramientas a lo largo del proceso de evaluación, tal y como se presenta en la sección siguiente. En la fase final de la evaluación se podría proponer un evento paralelo a la Conferencia regional (LARC) para presentar el informe final y la respuesta de la administración a la evaluación, además de la presentación y debate que se hará ante el Comité del Programa en 2014.
74. Tanto el borrador de los TdR como el borrador del informe final avanzado serán difundidos entre las partes interesadas para comentarios y sugerencias.

## **6.2. Métodos y herramientas**

75. La evaluación se ajustará a las normas y los estándares del Grupo de Naciones Unidas sobre Evaluación, tendrá una visión de futuro y adoptará un enfoque participativo, buscando y compartiendo opiniones con partes interesadas en diferentes momentos y evaluando el papel y trabajo de la FAO desde el punto de vista de los clientes y usuarios de sus productos y servicios, así como de las organizaciones socias.
76. El equipo de evaluación, a través de la triangulación de información recogida de las partes interesadas y a través de diversas herramientas, sustentará el análisis y la validación de

las evidencias recopiladas. Además, los miembros del equipo aplicarán sus juicios técnicos propios en la evaluación de, por ejemplo, la calidad de los productos normativos, de los proyectos o de los procesos desarrollados. Todo el proceso de evaluación estará informado por la independencia y el rigor.

77. Como resultado del análisis preliminar de la cartera de programas de campo durante la fase preparatoria, se identificó que el sector de la seguridad alimentaria fue el que recibió la mayor parte de los recursos financieros. Este tema abarca la cooperación técnica para el desarrollo de iniciativas con pequeños productores y grupos vulnerables, el trabajo en políticas y estrategias, así como las intervenciones de emergencia y rehabilitación dirigidas a las situaciones de amenaza aguda o severa de inseguridad alimentaria. El trabajo en este sector también contribuyó de manera sustancial a la agricultura familiar, una de las cuatro prioridades identificadas por la LARC para la región. Por lo tanto, esta área temática será analizada con una atención particular a lo largo de la evaluación, como ejemplo de implementación de un sector técnico importante en el marco del proceso de descentralización.

78. La evaluación utilizará una gama de herramientas y métodos cuantitativos y cualitativos para abordar los temas y preguntas de evaluación. Entre ellos se incluirán:

- análisis de políticas, estrategias y circulares corporativas, boletines de las oficinas dependientes de la dirección general, proyectos y acciones en el marco del PIA, revisiones de cualquier documento relevante dirigido a fortalecer la red, los procesos y los procedimientos de la FAO para mejorar su trabajo e impacto en los países;
- uso de informes de auditoría elaborados por la Oficina del Inspector General de la FAO, para identificar temas recurrentes que afecten al trabajo y al impacto en los países;
- entrevistas semi-estructuradas a grupos e individuos, armonizadas a través de listas de comprobación y protocolos de entrevista;
- visitas a los países y evaluación de proyectos clave en los países visitados;
- encuesta a los Estados Miembros para obtener una mayor cantidad de opiniones de miembros de la FAO que las que se conseguirán a través de las visitas;
- encuesta al personal de la FAO en la sede, RLC, SLC, SLM, en Estados Miembros para obtener una mayor cantidad de opiniones que las que se conseguirán a través de las visitas;
- encuesta y/o reuniones con otras partes interesadas externas relevantes;
- mapeo y análisis de las publicaciones de la FAO para la región y su uso;
- estudio de gabinete y análisis de: la cartera de proyectos; el ciclo de gestión del proyecto de una muestra de iniciativas representativas; registros y transacciones administrativas y de operaciones; encuesta al personal de la FAO sobre el uso del tiempo; misiones y eventos en la región; análisis comparado de la estructura de la FAO; dotación de personal y trabajo con la FAO en otras regiones y con otras organizaciones en la región; etc.

79. Se preparará una matriz de evaluación relacionando temas y preguntas con métodos y herramientas, indicadores y fuentes de información. Se usará el marco de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) según convenga. La teoría de cambio también será utilizada para mapear la secuencia lógica de relaciones entre medios-fines que subyace en el proceso de descentralización, tratando de explicitar tanto los resultados esperados del proceso como las acciones o estrategias que conduzcan al logro de los resultados, las fuerzas impulsoras, supuestos y riesgos.

80. La RLC ha nombrado un punto focal (el Oficial de la red de representaciones de la FAO) y un equipo coordinado ha sido formado, incluyendo miembros de la Oficina Regional y de las dos Sub-regionales, para colaborar directamente con el equipo de evaluación, en relación con los aspectos metodológicos y organizativos de la misión. También, se ha conformado un comité contraparte de la evaluación, integrado por los responsables de los equipos o áreas de trabajo involucrados en el proceso, incluyendo a RLC, SLC, SLM. En este contexto, la RLC ha creado una plataforma de intercambio como instrumento para intercambiar información interna de las OD, y debatir sobre los temas de descentralización que se evalúan.

81. Las Representaciones de la FAO en los países también tendrán un rol importante en la facilitación del trabajo del equipo de la evaluación en los países, sea como partes directamente interesadas, sea en la identificación de las otras partes interesadas y de la organización de la agenda de la misión.

82. Para evaluar, en la medida de lo posible, la adecuación de los recursos y capacidades del personal de la FAO a las necesidades de apoyo de la región, la evaluación intentará identificar una definición práctica de “masa crítica”<sup>24</sup> para ser utilizada en la evaluación de la adecuación de los recursos pasados y presentes. La evaluación hará un análisis comparativo de la cobertura geográfica de la FAO en América Latina y el Caribe con otras agencias especializadas de Naciones Unidas.

83. El equipo de evaluación visitará una muestra de países, para sondear directamente las percepciones y opiniones de las partes nacionales interesadas acerca del rendimiento de la ejecución de la FAO. Las OD (a nivel país, sub-regional y regional) estarán implicadas en la organización y planificación de las visitas a los países. Se organizarán reuniones en los países con instituciones nacionales e internacionales, según convenga; las interacciones directas con usuarios finales de los proyectos de la FAO, tanto a nivel institucional como comunitario, también será parte del plan de trabajo en los países. Se tomarán las medidas necesarias para asegurar suficiente interacción con las mujeres, así como con otros grupos de participantes reales o potenciales.

84. A continuación se enumeran los criterios principales para la selección de países a visitar:

- Cobertura equilibrada de las tres sub-regiones: El Caribe, Meso América y Suramérica;
- El tipo/modelo de presencia de la FAO en el país, considerando la existencia de representaciones con Representante, oficinas con un Oficial Técnico, países con un corresponsal nacional y cubiertos a través de una acreditación múltiple, las representaciones de la FAO también se seleccionarán según su tipología (A, B, C, D);
- El tipo de país, en relación con algunos indicadores seleccionados, tales como el tamaño del país y su población, el IDH, nivel de ingresos del BM, seguridad alimentaria, pobreza y pobreza rural, entre otros;

---

<sup>24</sup> Masa crítica fue definida en la evaluación de las Oficinas Regional y Subregionales de la FAO para Europa y Asia Central de la siguiente forma: “Masa crítica es el tamaño, número o cantidad suficientemente grande para producir el resultado planificado”.

- La relevancia (tamaño y tipología) de la cartera de la FAO en el país financiada por el presupuesto ordinario y contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
  - La presencia de iniciativas de la FAO particularmente relevantes para el programa mundial corporativo (p.ej., las iniciativas piloto sobre el SO 1).
85. Sobre la base de lo anterior, los países seleccionados incluirán:
- Caribe: Barbados, Antigua y Barbuda y Guyana (incluyendo a la CARICOM).
  - Meso América: Panamá, México, Guatemala y Nicaragua (posiblemente con una visita al IICA y al CAC, Costa Rica).
  - Suramérica: Chile, Bolivia, Uruguay (incluyendo Mercosur y ALADI) y Paraguay.
86. Una muestra pequeña de iniciativas nacionales, llamadas proyectos clave, será evaluada en cada país visitado, para dar la oportunidad al equipo de evaluación de contar con una visión cercana de algunas iniciativas, de conocer a las partes interesadas locales y a los grupos beneficiarios, y poder captar el desempeño del trabajo en el campo. Los criterios para seleccionar los proyectos clave son: pertinencia para el país, sector de intervención (de acuerdo con las prioridades de la evaluación), equilibrio entre tipos de proyecto (p.ej., PCT, Programa de Cooperación FAO/Gobiernos, nacional, regional, tamaño pequeño/ tamaño grande, etc.). Deberán ser proyectos de finalización reciente y que no hayan sido evaluados aún. Los informes de las evaluaciones de proyecto serán incluidos entre los anexos del informe final.
87. La capacidad, pertinencia y eficacia de la gestión del conocimiento de forma descentralizada será evaluada a través del análisis de tres iniciativas en curso e interrelacionadas, en concreto:
- El Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas;
  - La iniciativa piloto de Sistematización de Experiencias de Campo;
  - El Sistema piloto de Seguimiento SIMER<sup>25</sup>.
88. La evaluación no evaluará las iniciativas en sí, dos de ellas ya fueron evaluadas en el marco de la evaluación del programa España-FAO; sin embargo, son experiencias de descentralización de servicios y productos normativos y, en esta perspectiva, merecen atención.

### **6.3. *El informe de evaluación***

89. El informe de evaluación presentará las evidencias encontradas en respuesta a los temas y preguntas de evaluación, y la evaluación del rendimiento de la FAO respecto de los criterios definidos con anterioridad. El informe se centrará en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Incluirá un resumen ejecutivo. Los datos y análisis de apoyo serán anexados al informe cuando se consideren importantes para completar el informe principal y para futuras referencias.
90. La estructura del informe debe facilitar los vínculos entre el cuerpo de pruebas, el análisis y la formulación de recomendaciones. Éstas deberán estar basadas en pruebas

---

<sup>25</sup> Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados

objetivas, ser pertinentes, focalizadas, estar claramente formuladas y ser viables, además de estar dirigidas a las diferentes partes interesadas.

91. El jefe y el equipo de evaluación acordarán al inicio del proceso de evaluación un esquema de informe. El informe será elaborado en español e inglés, siguiendo los estándares básicos de la OED para informes de evaluación.

#### **6.4. *Mecanismo y responsabilidades de garantía de la calidad***

92. El marco de garantía de la calidad de la OED de noviembre de 2011 se aplicará a esta evaluación: dos revisores inter pares de la oficina revisarán el borrador de los TdR, los TdR finales y el borrador del informe final, usando las listas de comprobación para evaluar su calidad técnica.

93. El equipo de evaluación es responsable de los contenidos técnicos y sustantivos de la evaluación frente a la OED. El jefe de equipo será responsable de la calidad de los contenidos sustantivos del informe; no obstante, la OED a través de mecanismos de revisión inter pares será responsable de asegurar la calidad general del informe en cuanto a la exhaustividad de las pruebas reunidas, la robustez del análisis, la coherencia, la lógica y claridad de los vínculos entre las pruebas y las conclusiones y recomendaciones.

94. La FAO preparará su respuesta de la administración al informe de evaluación final, en la que se expondrá su opinión general sobre el proceso y el informe de evaluación y aceptará en su totalidad, parcialmente o no aceptará cada una de las recomendaciones. Para aquellas recomendaciones que sean aceptadas, se indicarán las responsabilidades y un calendario para la implementación; para las recomendaciones rechazadas, se tendrá que presentar una justificación.

#### **6.5. *Restricciones y limitaciones previsibles***

95. Tal y como se mencionó al principio, la evaluación analizará una “línea de base en movimiento” y proporcionará recomendaciones a un “objeto en movimiento”. Esto representará el mayor desafío previsible que podría afectar la utilidad de las recomendaciones.

96. Además, medir el rendimiento corporativo en la región sin contar con estándares relacionados, registros sobre el uso del tiempo y líneas de base, aumentará la complejidad del ejercicio y podría afectar a la profundidad del análisis. Por otra parte, la envergadura de las innovaciones relacionadas con la delegación de autoridad, papeles y responsabilidades que se han llevado a cabo en el último bienio, aumentará la complejidad de mapear cada reforma y evaluar sus efectos específicos.

### **7. *Organización de la evaluación***

#### **7.1. *Perfil y composición del equipo de evaluación***

97. La evaluación será conducida por un jefe de equipo independiente que trabajará con un equipo de consultores independientes y con el personal de la OED. Para asegurar la diversidad de perspectivas se trabajará para conseguir que la composición del equipo asegure la equidad de género y el equilibrio geográfico.

98. Todos los miembros del equipo contarán con experiencia profesional considerable, con un foco especial en la región, el país o la subregión; no habrán tenido participación directa en la formulación, implementación o apoyo al trabajo de la FAO en la región durante el periodo cubierto por la evaluación. Todos firmarán el formulario de declaración de interés de la OED de la FAO.

99. El equipo contará con la siguiente combinación de competencias:

- Conocimiento de las instituciones de las Naciones Unidas y de cuestiones de políticas públicas en la región;
- Conocimiento de los procesos y mecanismos institucionales en organizaciones complejas;
- Desarrollo institucional y de la capacidad;
- Políticas, programas y proyectos de agricultura y desarrollo rural;
- Seguridad alimentaria a nivel normativo y de campo;
- Agricultura sostenible de pequeños productores;
- Equidad de género e inclusión social;
- Información y comunicación;
- Normas y procedimientos administrativos y financieros de la FAO;
- Metodología y gestión de evaluación.

100. El equipo incluirá:

- El jefe de equipo, con amplia experiencia en las Naciones Unidas, en temas de desarrollo y en evaluación;
- El gestor de la evaluación, responsable de organizar e iniciar la evaluación, asegurando que el proceso respeta el calendario propuesto y que el informe final cumple con los estándares de calidad de la OED, proporcionando orientación en temas relacionados con los mecanismos y procedimientos de trabajo de la FAO, gestión de proyectos y programas y metodología de evaluación;
- Un experto en seguridad alimentaria/agricultura familiar, responsable de evaluar el trabajo de la FAO en este sector dentro de la región;
- Un oficial de evaluación y un profesional asociado/evaluación, que colaborarán a través de estudios de gabinete, gestión de encuestas y preparación de documentos de síntesis, evaluaciones de proyectos clave, recogida de información y visitas a países.

101. Un oficial principal de evaluación de la OED asegurará la coordinación y armonización de esta evaluación con el enfoque y métodos aplicados en otras evaluaciones de las oficinas regionales y subregionales de la FAO.

## **7.2. Aspectos organizativos y calendario**

102. La OED, con la contribución del jefe de equipo y el gestor de la evaluación, llevó a cabo la fase preparatoria, entre febrero y junio de 2013. Esta fase incluyó un estudio de gabinete sobre las actividades y estructuras de la FAO en la región, la preparación de un inventario anotado de las iniciativas financiadas por contribuciones voluntarias, la recogida y

análisis preliminar de información sobre la dotación de personal y la organización de la FAO en la región.

103. Durante la fase preparatoria se llevaron a cabo visitas a la RLC, la SLC y la SLM , así como reuniones en la sede, para definir el alcance, objetivo y metodología de la evaluación y definir las preguntas clave de evaluación. Los TdR, incluyendo la metodología de evaluación, fueron el producto final de la fase preparatoria.

104. La OED de la FAO seleccionó y contrató al jefe de equipo, el gestor de la evaluación y el experto en seguridad alimentaria y organizará el trabajo del equipo. El jefe de equipo y el gestor de la evaluación contribuyeron a la preparación de los TdR. En la selección de los miembros del equipo se tuvo en cuenta la posibilidad de que alguno de ellos pudiera contribuir tanto a las evaluaciones de país como a la regional.

105. Se prepararán TdR individuales para cada miembro del equipo, en ellos se indicarán las áreas específicas de trabajo y los temas de evaluación a analizar. La OED organizará una reunión informativa interna para el equipo de evaluación, para facilitar el acceso de todo el equipo a la información de la FAO como organización internacional, sobre métodos y enfoques de evaluación y sobre sus respectivas tareas en el equipo.

106. A continuación, en el cuadro 8 se presenta el calendario para la evaluación.

**Cuadro 6. Calendario para la evaluación en América Latina y el Caribe**

<b>Fase / Actividades principales</b>	<b>Periodo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Observaciones</b>
<i>1) Fase preparatoria</i>	Entre febrero y junio de 2013	ToR preparados, analizados y finalizados	OED	
<i>Principales actividades</i>				
1.1) Estudio de gabinete sobre las actividades, estructuras y etc. de la FAO en la región	Entre febrero y marzo de 2013	Análisis de los perfiles de país, la presencia de la FAO en América Latina y el Caribe, indicadores socio-económicos, etc.	OED	
1.2) Comunicación a la SLAC y RLC sobre misiones e información de referencia	Entre marzo y abril de 2013	Primera retroalimentación;  Primera lista de publicaciones, eventos, capacitaciones recibidas	OED	Con el apoyo del oficial de red de la RLC
1.3) Preparación del inventario anotado de las iniciativas financiadas por contribuciones voluntarias.	Entre marzo y mayo de 2013	Información sobre el presupuesto ordinario y la cartera del programa de campo en la región (por país, sector, tipo, donante, etc.)	OED / equipo de evaluación	A integrar a través de la información proveniente de la RLC (solicitada durante la misión a Santiago)

1.4) Recogida y elaboración primaria de información sobre los procedimientos y el personal de la FAO en la región.	Entre marzo y mayo de 2013	Información sobre los recursos humanos de la FAO en la región, tipos y localización, acuerdos contractuales, etc.	OED / equipo de evaluación	A integrar a través de la información proveniente de la RLC (solicitada durante la misión a Santiago)
1.5) Reuniones en la sede y el GRULAC (Roma)	1ª vuelta en marzo 2ª vuelta en mayo	Actas de las reuniones para uso interno	Equipo de evaluación	
1.6) Visita a las oficinas de la SLC, SLM y RLC para la preparación de la misión.	Entre el 19 de marzo y el 04 de mayo de 2013 (Barbados, Panamá, Chile)	Los temas principales de la evaluación compartidos y analizados, calendario provisional acordado, países a visitar definidos, perfil del equipo analizado.	Equipo de evaluación	Con la participación de los equipos de la RLC, la SLC y la SLM
1.7) Redacción de los ToR	Junio de 2013	ToR preparados, analizados y finalizados	OED /gestor de la evaluación	Borrador para distribuir a la RLC, SLC y SLM para comentarios e insumos
<b>2) Recogida de información, triangulación, análisis preliminares de los hallazgos principales</b>	Entre junio y octubre de 2013	Herramientas metodológicas, compilación de información, informes para uso interno	Equipo de evaluación	
<b>Actividades principales</b>				
2.1) Estudio de gabinete.	Entre abril y junio de 2013	Extractos de evaluaciones pasadas	OED	Fuente: Página web y archivos de la OED
2.2) Estudio de gabinete.	Entre mayo y junio de 2013	Lista de productos normativos y de conocimiento	OED	Fuente: información de la RLC, SLC, SLM (ver 1.2); páginas web de la RLC, la FAO, y la sede de la FAO
2.3) Preparación de la matriz de evaluación y lista de comprobación para las reuniones	Entre mayo y junio de 2013	Matriz de evaluación Lista de comprobación para reuniones	OED / equipo de evaluación	Basado en evaluaciones regionales previas y las preguntas clave de los ToR
2.4) Preparación de los cuestionarios y listas de correo para Estados Miembros y sociedad civil	Entre mayo y junio de 2013	a) Empleados de la FAO b) Estados miembros c) Sociedad civil	OED	Se basará en el formato usado por la OED; cuestionario B y lista de correos deben ser analizada con la RLC y los Representantes de

*Evaluación de las Oficinas Regional y Subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe*  
**ANEXO 1: TERMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACION**

				la FAO
2.5) Envío por correo de todos los cuestionarios	Julio de 2013		OED	
2.6) Organización de las visitas a países de la SLC y SLM	Entre mayo y junio de 2013	Planes de trabajo para cada país	OED + OD (SLC, SLM, FAOR)	Países SLC: Barbados, Antigua y Barbuda, Guyana (+ CARICOM), Países SLM: Panamá, Guatemala, México y Nicaragua + IICA
2.7) Misión de campo a los países y a la SLC, SLM	Fechas indicativas: entre el 6 de junio y el 9 de agosto	Informe de país (uso interno)	Equipo de evaluación	Discusiones informales alrededor de los hallazgos preliminares al final de cada visita
2.8) Análisis DAFO y otras informaciones de las OD	Entre agosto y septiembre de 2013	Documentos de trabajo para uso interno (equipo de evaluación)	Equipo de evaluación	Insumos de la RLC, SLC, SLM, tales como DAFO, triangulación de información, documentos de trabajo, estudios de caso y otras contribuciones escritas, aplicaciones, etc.
2.9) Tratamiento y análisis de los cuestionarios	Septiembre de 2013	Análisis detallado de los cuestionarios (anexo al informe final)	Equipo de evaluación	
2.10) Organización de las visitas a los países de Sudamérica y a RLC	Entre agosto y septiembre de 2013	Reunión/planes de trabajo para cada país	OED +RLC +Representante de la FAO de los países seleccionados	Países: Chile (incluyendo la CEPAL), Bolivia, Uruguay (+ Mercosur y ALADI), Paraguay (+IICA),
2.11) Misión de campo a países de Sudamérica y a RLC	Fechas indicativas: Entre el 28 de septiembre y el 18 de octubre	Informe de país (uso interno)	Equipo de evaluación y OD (RLC, FAOR)	Discusiones informales alrededor de los hallazgos preliminares al final de cada visita
2.12) Reuniones de equipo	Entre el 4 y el 8 de noviembre	Calendario detallado para la redacción	Equipo de evaluación	En la sede de la FAO
<b>3) Fase de elaboración del informe</b>	Entre noviembre de 2013 y el 15/01/2014	Informe final	OED	
<b>Actividades principales</b>				
3.1) Preparación del borrador del informe final	Noviembre de 2013	Informe final	Jefe de equipo + gestor de la evaluación	Con contribuciones de todos los miembros del

				equipo
3.2.) Presentación de las conclusiones y recomendaciones del borrador del informe final	Fechas indicativas: Semana del 25 al 29 de noviembre	Presentación en Power Point para análisis con la RLC, SLC, SLM, la sede y el GRULAC sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones principales	Jefe de equipo + gestor de la evaluación	En la sede/ o la RLC (otros por video conferencia.), a ser analizado y decidido durante 2.11
3.3) Distribución del borrador final para comentarios	10/12/2013	Borrador final distribuido	OED	Fecha límite para recibir comentarios por escrito: 15/01/2014
3.4) Fecha límite para recibir comentarios	15/01/2014	Comentarios por escrito recibidos	Sede, RLC, SLC, SLM, Representante de la FAO	
3.5) Informe final	30/01/2014	Informe final disponible	Jefe de equipo + gestor de la evaluación	
<b>4) Respuesta de la administración al informe final</b>	Febrero de 2014	Respuesta de la administración	Equipo Directivo Superior	
<b>5) Presentación al Comité de programa</b>	Mayo de 2014	Informe final de la evaluación y respuesta de la administración presentada al Comité de Programa	OED y Equipo Directivo Superior	
<b>6) Presentación a la 33 sesión de la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe</b>	Mayo de 2014	Presentación del informe final de la evaluación en una sesión paralela	OED	

## **Anexos**

**Anexo 1.** Estados miembros de la FAO en América Latina y el Caribe

**Anexo 2.** Metas mundiales, resultados de la organización y funciones básicas de la FAO

**Anexo 3.** Inventario del programa de campo en el periodo evaluado

Otros anexos serán elaborados para el equipo: TdR individuales detallados, instrumentos de la evaluación incluyendo la matriz, el listado de productos normativos, etc.