



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

## COMITÉ DEL PROGRAMA

**135.º período de sesiones**

**Roma, 13-17 de marzo de 2023**

**Estrategia de evaluación de la FAO para 2023-25**

Estrategia provisional para que la Oficina de Evaluación construya una arquitectura de excelencia en apoyo de la cultura de la Administración y los Miembros de adopción de decisiones basada en hechos comprobados

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

Sra. Clemencia Cosentino  
Directora de la Oficina de Evaluación  
Tel.: +39 06570 53903  
Correo electrónico: [Clemencia.Cosentino@fao.org](mailto:Clemencia.Cosentino@fao.org)

### RESUMEN

- En el presente documento figura la estrategia provisional de la Oficina de Evaluación (OED). La estrategia se basa en la información inicial presentada en la actualización del Plan de trabajo de evaluaciones para 2022-25 (documento PC 134/4) y en la exposición presentada por la Directora de Evaluación al Comité del Programa en su 134.º período de sesiones (noviembre de 2022)<sup>1</sup>. La estrategia tiene en cuenta recomendaciones de la última evaluación de la función de evaluación de la FAO que van dirigidas a fortalecer la capacidad de evaluación y mejorar la calidad, la utilidad y el uso de las evaluaciones, así como comentarios formulados por personal directivo superior de la FAO y miembros del Comité del Programa.
- Esta estrategia se utilizará para mejorar la capacidad de la OED y su prestación de servicios a lo largo de los próximos dos años mientras se elabora y aprueba la nueva política de evaluación. Cuando se disponga de esta, la OED se basará en la presente estrategia provisional para elaborar una estrategia de evaluación para toda la FAO que se ajuste a la nueva política.
- En la presente estrategia se articula la misión de la OED a favor de una adopción fundamentada de las decisiones. Para cumplir esta misión, la OED procura generar datos empíricos y recomendaciones que sirvan de base a *pensamiento*, las *deliberaciones* y, en última instancia, las *decisiones* de la FAO, los Miembros, los donantes, los asociados y otros agentes que se proponen prestar apoyo a la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para conseguir *una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor*, sin dejar a nadie atrás (Marco estratégico de la FAO para 2022-31). La misión y la visión de la OED obedecen a un espíritu *formativo*, es decir, centrado en la promoción de mejoras.
- La OED procurará dar cumplimiento a su misión y visión actuando los próximos años en cinco esferas de atención: planificación y seguimiento, fortalecimiento de la capacidad, investigación e innovación, evaluaciones con fines de uso y divulgación en aras del aumento de las repercusiones. En el presente documento se indican actividades esenciales correspondientes a cada una de estas esferas de atención, como la mejora de los procedimientos de selección de las evaluaciones, la reorganización de la Oficina, la actuación a escala mundial como “Una OED”, la adopción de la investigación y la innovación, la realización de evaluaciones rigurosas y la ampliación de los procesos de garantía de la calidad y las actividades de divulgación. Con estos cambios se pretende que la OED produzca evaluaciones de calidad que atiendan las necesidades de las partes interesadas de la FAO.
- La OED ha organizado equipos de transición para precisar la manera de ejecutar la estrategia en consulta con asociados internos y externos, entre ellos la Administración, el personal y los Miembros de la FAO. La OED aprovecha la experiencia, los conocimientos técnicos y el compromiso de su personal para impulsar la transformación de la Oficina y su labor. Agradeceremos las observaciones que se nos dirijan con respecto a la estrategia y esperamos poder colaborar con una amplia gama de partes interesadas en la ulterior planificación y en la ejecución.

### ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA AL COMITÉ DEL PROGRAMA

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

<sup>1</sup> FAO. 2022. Actualización del Plan de trabajo de evaluaciones para 2022-25. PC 134/4. Roma.  
<https://www.fao.org/3/nk098es/nk098es.pdf>.

## I. Introducción

1. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) dirige la labor internacional de lucha contra el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición. Los acontecimientos sin precedentes de los últimos años (conflictos en auge, la enfermedad por coronavirus [COVID-19], el cambio climático, el aumento de los costos) han dificultado y vuelto más necesaria la actuación de la FAO<sup>2</sup>. La Oficina de Evaluación (OED) de la FAO cumple un papel esencial en la generación de datos empíricos que pueden ayudar a orientar las decisiones (de políticas, programáticas, operacionales y financieras) que adoptan los Miembros y la Administración de la FAO.

2. El Comité del Programa invitó a la nueva Directora de la OED a exponer su visión del futuro de la Oficina bajo su dirección y describir los cambios necesarios para plasmarla. En el presente documento se amplía la información inicial presentada en el documento PC 134/4 (Actualización del Plan de trabajo de evaluaciones para 2022-25)<sup>3</sup>. La OED también aprovecha esta oportunidad para dar seguimiento a las recomendaciones de la última evaluación de la función de evaluación de la FAO (2016)<sup>4</sup>. Entre las recomendaciones formuladas, cabe señalar las siguientes:

- a. Fortalecer la capacidad de evaluación mediante “el tratamiento de cuestiones relacionadas con los recursos humanos”, en particular remediando las carencias de especialización técnica y ofreciendo “garantías de calidad internas o externas” en distintas fases del proceso de evaluación.
- b. Mejorar la calidad y la utilidad de las evaluaciones utilizando metodologías más sólidas e innovadoras y prestando especial atención a la evaluación de los resultados.
- c. Promover el uso de las evaluaciones mediante la divulgación de una gama más amplia de productos, como resúmenes informativos.
- d. Elaborar una política de evaluación para toda la FAO (el proyecto de política está programado para el 136.º período de sesiones del Comité del Programa, que se celebrará en otoño de 2023).

3. En este contexto, en el presente documento figura una estrategia provisional centrada en la OED. Incluye la misión y la visión de la OED y obedece al enfoque estratégico que se utilizará para mejorar la capacidad de la OED y su prestación de servicios a lo largo de los próximos dos años, mientras se elabora y aprueba la nueva política de evaluación. Cuando se disponga de esta, la OED se basará en la presente estrategia provisional para elaborar una estrategia de evaluación para toda la FAO que se ajuste a la nueva política, pues las evaluaciones se llevan a cabo en toda la Organización y no solo a través de la OED. Al publicar la presente estrategia provisional, se pretende lograr que la urgencia de los desafíos a los que se enfrenta la FAO esté a la altura de la ambición de los objetivos y la labor de la Organización que se describen en el Marco estratégico de la FAO para 2022-2031, avanzando con las reformas necesarias (en particular las correspondientes a anteriores recomendaciones de fortalecimiento de la OED).

4. La estrategia provisional también refleja la determinación de la OED de realizar evaluaciones de calidad que aporten datos empíricos útiles y viables para la FAO y sus partes interesadas. Subraya la determinación de la OED de medir resultados (logros y repercusiones) en apoyo de un aprendizaje sólido permanente, sin dejar de seguir garantizando la rendición de cuentas con respecto a la labor de la FAO. La OED también procura aprovechar las oportunidades ofrecidas por las evaluaciones de la diversa labor de la FAO, con inclusión de asesoramiento normativo y de políticas, proyectos, programas y otras iniciativas, para contribuir a la base de conocimientos en las distintas esferas de acción de la FAO, siempre que ello sea viable como producto derivado de la labor de la OED de apoyo a la Organización y sus Miembros.

<sup>2</sup> FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. 2022. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022. Adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles*. Roma, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0640es>.

<sup>3</sup> FAO. 2022. *Actualización del Plan de trabajo de evaluaciones para 2022-25*. PC 134/4. Roma. <https://www.fao.org/3/nk098es/nk098es.pdf>.

<sup>4</sup> FAO. 2016. *Evaluación de la función de evaluación de la FAO*. PC 120/5. Roma. [https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/Progr\\_Comm/PC\\_120-documents/MR742s.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_120-documents/MR742s.pdf).

5. La presente estrategia provisional se guía por las Normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y defiende estas normas acatando los principios de utilidad y credibilidad, independencia e imparcialidad, ética y transparencia. Derechos humanos e igualdad de género en las evaluaciones<sup>5</sup>. La estrategia se guía también por la resolución 69/237 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la que se pide a las entidades de las Naciones Unidas que apoyen los esfuerzos por reforzar la capacidad nacional de evaluación. Por último, la estrategia provisional refleja la resolución 72/279 de la Asamblea General, relativa al “nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo”, con la que se pretende permitir a las Naciones Unidas prestar apoyo a la Agenda 2030 en los países.

6. Para la OED, la estrategia es un documento vivo, pensado deliberadamente como instrumento dirigido a planificar y facilitar consultas con las partes interesadas de la FAO a fin de precisar planes de acción para su ejecución. Incorpora comentarios útiles recabados durante una consulta oficiosa con miembros del Comité del Programa, miembros del Comité de Evaluación de la FAO y Subdirectores Generales y Representantes Regionales de la FAO.

7. El presente documento consta de cuatro secciones, aparte de la introducción. En la Sección II se describen la misión, la visión, el espíritu y los objetivos de la OED. En las secciones III y IV se presentan el enfoque estratégico general y algunas actividades, respectivamente, que la OED emprenderá los próximos dos años para mejorar su capacidad de apoyar a la FAO generando datos empíricos útiles, formulando recomendaciones con potencial de transformación y contribuyendo a la base de conocimientos. En el presente documento se presenta una arquitectura del cambio. Como se observa en la Sección V (Futuras medidas), se necesitará un esfuerzo considerable para precisar medidas o planes de aplicación en consulta con las partes interesadas de la FAO de la Sede y de las distintas regiones.

## II. Misión, visión, espíritu y objetivos

8. Misión: Permitir que se adopten decisiones fundamentadas. La misión de la función de evaluación de la FAO es respaldar y promover la cultura de los datos empíricos en la adopción de decisiones entre las partes interesadas.

9. Visión: La OED genera datos empíricos y recomendaciones que sirvan de base al *pensamiento*, las *deliberaciones* y, en última instancia, las *decisiones* de la FAO, los Miembros, los donantes, los asociados y otros agentes que se proponen prestar apoyo a la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para conseguir *una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor*, sin dejar a nadie atrás (Marco estratégico de la FAO para 2022-31).

10. Espíritu: La misión y la visión de la OED obedecen a un espíritu *formativo*, es decir, centrado en la promoción de mejoras mediante la presentación de datos empíricos y la formulación de recomendaciones que pueden orientar la adopción de decisiones (estratégicas, de políticas, programáticas y de financiación) en pro de los objetivos de la FAO.

11. Objetivos: La OED perseguirá su misión y su visión:

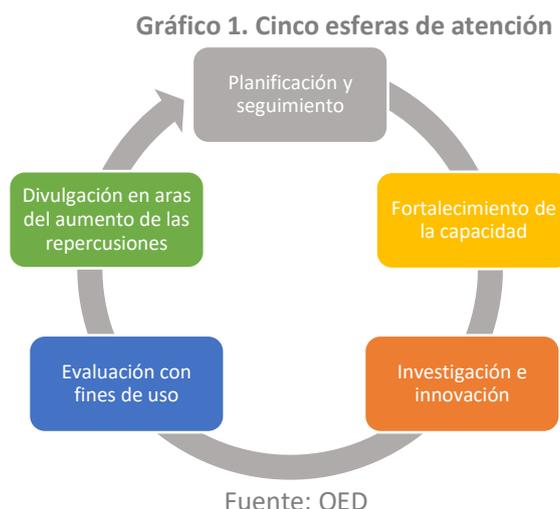
- a. generando datos empíricos sólidos y útiles que favorezcan el aprendizaje y la rendición de cuentas;
- b. dirigiendo a las partes interesadas de la FAO recomendaciones con potencial de transformación;
- c. aportando conocimientos a la esfera o esferas de acción de la FAO.

---

<sup>5</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. 2016. *Normas y estándares de evaluación* (2016). <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914> (disponibles en los idiomas oficiales de las Naciones Unidas).

### III. Enfoque

12. La OED emprenderá labores que:
- resulten útiles a las partes interesadas generando datos empíricos viables para fundamentar las decisiones;
  - añadan valor a la base de conocimientos evitando las duplicaciones inútiles;
  - complementen la labor de otros sobre el terreno mediante la gestión de los conocimientos y la coordinación.
13. La OED llevará a cabo su labor a través de cinco esferas de atención y dos objetivos correspondientes a cada una:



- Planificación y seguimiento**

Objetivo 1.1: Promover el uso estratégico de recursos en consonancia con las necesidades de información de la FAO evaluando de forma periódica la demanda para determinar prioridades en relación con las actividades de recolección de datos empíricos.

Objetivo 1.2: Elaborar políticas y procesos de apoyo a las decisiones en materia de recursos humanos y financieros, promover la eficacia y la eficiencia y vigilar el desempeño de la OED.
- Fortalecimiento de la capacidad**

Objetivo 2.1: Funcionar como Una OED. Elaborar una estrategia de recursos humanos y descentralización para fortalecer la capacidad de ejecución, gestión y asociación en relación con la labor de la OED a escala mundial.

Objetivo 2.2: Ampliar los procesos de garantía de la calidad para ofrecer una garantía de la calidad válida y sólida a lo largo del ciclo de vida de la labor de la OED.
- Investigación e innovación**

Objetivo 3.1: Adoptar la investigación en vista de su importancia capital para la formulación de las evaluaciones, la respuesta a las preguntas formuladas por las partes interesadas y el apoyo al desarrollo de políticas y procesos.

Objetivo 3.2: Utilizar soluciones punteras basadas en la ciencia de los datos y tecnologías de la información a favor del éxito institucional (en la planificación, el seguimiento de la cartera, la recopilación de datos y otras actividades).
- Evaluación con fines de uso**

Objetivo 4.1: Formular evaluaciones para incorporar la medición de los resultados de los enfoques de intervención (logros y repercusiones), siempre que sea posible y pertinente.

Objetivo 4.2: Realizar evaluaciones rigurosas para garantizar la calidad y la norma de prueba necesaria para promover el uso.

- e. Divulgación en aras del aumento de las repercusiones

Objetivo 5.1: Fortalecer y diversificar la divulgación interna para facilitar el uso de datos empíricos y adaptar la labor de la OED en función de las opiniones de las partes interesadas.

Objetivo 5.2: Ampliar el conjunto de herramientas de estrategias de divulgación externa para promover la transparencia y prestar apoyo a un uso más amplio de los datos empíricos en el sistema de las Naciones Unidas y otros ámbitos.

## IV. Elementos principales de la estrategia

### A. Planificación y seguimiento

Objetivo 1.1: Promover el uso estratégico de recursos en consonancia con las necesidades de información de la FAO evaluando de forma periódica la demanda para determinar prioridades en relación con las actividades de recolección de datos empíricos.

Objetivo 1.2: Elaborar políticas y procesos de apoyo a las decisiones en materia de recursos humanos y financieros, promover la eficacia y la eficiencia y vigilar el desempeño de la OED.

14. Toda la labor de la OED procederá de las iniciativas de planificación y seguimiento y se incorporará en ellas formando un bucle de retroalimentación que garantizará la adaptación constante de la estrategia de la OED sobre la base de la experiencia de aplicación y de los cambios en el entorno de funcionamiento (véase el Gráfico 1).

15. Son ejemplos de actividades de la OED en esta esfera de trabajo:

- a. Elaboración o revisión de políticas, como la nueva política de evaluación de la FAO por la que se regirán las evaluaciones en toda la Organización.
- b. Elaboración de los procedimientos de las evaluaciones de la OED, como un proceso y criterios para seleccionar evaluaciones prioritarias en función de la demanda en auge (véase el Gráfico 2).
- c. Aprovechamiento de los avances tecnológicos y de la ciencia de los datos a favor de la gestión de proyectos, el seguimiento de la cartera y las evaluaciones.
- d. Reorganización de la OED para estructurar la labor y la plantilla promoviendo la eficiencia en la realización del trabajo y prestando al personal apoyo mejorado.

#### Gráfico 2. Criterios de selección

Se utilizarán los siguientes criterios para orientar la selección de las evaluaciones:

1. Atender a las prioridades de aprendizaje de los órganos rectores o el Director General.
2. Subsana en la FAO una laguna de datos empíricos.
3. Presentar potencial de prestar apoyo a las decisiones.
4. Poder contar con recursos suficientes en función de los objetivos de aprendizaje.
5. Presentar potencial de generar conocimientos de uso amplio.

Estos criterios se evaluarán del siguiente modo:

- i. Los criterios 1 y 4 juntos constituyen una condición de selección suficiente.
- ii. Los criterios 2, 3 y 4 constituyen condiciones de selección necesarias pero no suficientes.
- iii. Es probable que se seleccionen cuestiones de evaluación (y de investigación) que cumplan los criterios 2 a 5.

Nota: La pluralidad de posibles evaluaciones que examinará la OED se atenderá a las decisiones recogidas en el informe del 132.º período de sesiones del Consejo de la FAO (junio de 2007), ajustadas en función de la inflación.

Fuente: OED

## B. Fortalecimiento de la capacidad

Objetivo 2.1: Funcionar como Una OED. Elaborar una estrategia de recursos humanos y descentralización para fortalecer la capacidad de ejecución, gestión y asociación en relación con la labor de la OED a escala mundial.

Objetivo 2.2: Ampliar los procesos de garantía de la calidad para ofrecer una garantía de la calidad válida y sólida a lo largo del ciclo de vida de la labor de la OED.

16. La OED elaborará y aplicará una estrategia integral de recursos humanos y descentralización sobre la base de cinco pilares:

- a. Contratación selectiva para subsanar las deficiencias de competencias confiando a los lugares de destino de todas las regiones en las que opera la FAO la ampliación de la reserva de candidatos idóneos y la determinación de especialistas temáticos para los equipos de evaluación.
- b. Asesoramiento, apoyo y capacitación en el empleo deliberados del personal emparejando estratégicamente a funcionarios subalternos y superiores en relación con las evaluaciones y prestando un apoyo más sólido mediante procesos ampliados de garantía de la calidad (descritos en el punto 12).
- c. Desarrollo estratégico de nuevas asociaciones mediante la promoción de colaboraciones internas en la FAO, por ejemplo con el personal de unidades técnicas que llevan a cabo evaluaciones, y colaboraciones externas con instituciones académicas y de investigación, las Naciones Unidas y otras organizaciones.
- d. Orientación hacia Una OED, o una “descentralización integrada”, según lo descrito en el párrafo 17.
- e. Aprovechamiento de la labor de la OED para fomentar las colaboraciones y asociaciones en los países para contribuir a la creación de capacidad nacional de evaluación de los Miembros.

### Gráfico 3. Breve exposición de la descentralización (2020-2022)

La descentralización de las evaluaciones comenzó en 2020 en atención a una recomendación de la evaluación de 2016 de la función de evaluación de la FAO y a raíz de la aprobación por el Comité del Programa en su 128.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2020, de la propuesta de la OED titulada “Mejoramiento de la capacidad de la FAO para evaluar las contribuciones a escala nacional: propuesta para el fortalecimiento de la evaluación en las oficinas descentralizadas”\*. Un elemento esencial del plan propuesto fue la creación de equipos regionales de evaluación.

Durante la pandemia de la COVID-19 se adaptó el plan y, en lugar de destacar a personal de la OED en las regiones conforme a lo previsto en un principio, se contrató a seis especialistas regionales en evaluación con financiación de la OED para que trabajaran en las cinco oficinas regionales de la FAO. Estos especialistas están asignados a las oficinas regionales, supervisan una cartera de evaluaciones de proyectos en expansión en su región y reciben apoyo técnico de la Sede mediante el equipo de la OED de apoyo a la descentralización. Para garantizar la continuidad y la estabilidad de ese papel a escala regional, se han creado cinco puestos de categoría P-4 (uno en cada oficina regional) que se espera cubrir pronto.

Las consultas en curso con partes interesadas de las regiones, partes interesadas de la Sede y colegas de evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, así como la experiencia de la OED y de los especialistas regionales en evaluación durante los dos últimos años, servirán de base a la revisión del enfoque de descentralización. Según proceda, todo ello se documentará en un plan de acción o aplicación, la nueva política de evaluación y la futura estrategia de evaluación de la FAO.

\*Fuente: FAO. 2020b. *Mejoramiento de la capacidad de la FAO para evaluar las contribuciones a escala nacional: propuesta para el fortalecimiento de la evaluación en las oficinas descentralizadas*.

<https://www.fao.org/3/nc856es/nc856es.pdf>

17. La OED seguirá perfeccionando su enfoque de descentralización sobre la base de la experiencia previa y en consonancia con las observaciones que formule la Administración de la FAO sobre la necesidad esencial de mantener la independencia de la función de evaluación<sup>6</sup>. A partir de 2023 la OED procederá a crear equipos regionales de evaluación destacando personal de la OED (conforme a lo propuesto en un principio) y contratando personal en lugares de destino distintos de la Sede. La mejor manera de describir este concepto, bautizado Una OED o “descentralización integrada”, consiste en hablar de un equipo ubicado en diversos lugares que aprovecha soluciones tecnológicas para: a) mantener conectada a la OED sin perder el contacto estrecho sobre el terreno; b) garantizar una mejor comprensión de las necesidades de las partes interesadas y la labor de la FAO; y c) crear estrategias de adaptación resilientes en contextos diversos que promuevan la continuidad de las operaciones y el éxito en la realización de evaluaciones. El personal de evaluación de las regiones tendrá una doble línea de rendición de cuentas (ante la Sede y ante las regiones) y colaborará con personal de la Sede y de otras regiones en la realización o gestión de las evaluaciones. Durante el año en curso proseguirá la coordinación con el personal regional de la FAO para precisar los detalles de este modelo de descentralización.

18. Para prestar apoyo a esta red mundial de evaluadores y garantizar la máxima calidad posible de las evaluaciones y la atención de las necesidades de las partes interesadas de la FAO, se ampliarán los actuales procesos de garantía de la calidad para incorporar componentes *ex ante* y *ex post*. La garantía de la calidad *ex ante* será obra principalmente de expertos internos en varias fases esenciales de una evaluación antes de su conclusión, en particular en las fases de elaboración, recopilación y análisis de datos y formulación de las constataciones y recomendaciones de la evaluación. La garantía de la calidad *ex post* corresponderá a expertos externos que examinarán las evaluaciones ultimadas; servirá para diagnosticar esferas susceptibles de mejora, fundamentar la planificación estratégica anual de la OED y promover la credibilidad y la rendición de cuentas.

### C. Investigación e innovación

Objetivo 3.1: Adoptar la investigación en vista de su importancia capital para la formulación de las evaluaciones, la respuesta a las preguntas formuladas por las partes interesadas y el apoyo al desarrollo de políticas y procesos.

Objetivo 3.2: Utilizar soluciones punteras basadas en la ciencia de los datos y tecnologías de la información a favor del éxito institucional (en la planificación, el seguimiento de la cartera, la recopilación de datos y otras actividades).

19. La labor de la OED dirigida a prestar apoyo sólido a las evaluaciones y promover mejoras en la práctica de la evaluación se orientará por los tres pilares siguientes:

- a. Adopción de la investigación. Muchas preguntas relativas a la cartera de la FAO, como las características de quienes participan en sus programas, tienen respuestas en el ámbito de la investigación y no en el de la evaluación, y pueden generar información descriptiva útil que necesita el personal de los proyectos para vigilar, por ejemplo, el éxito de la focalización y obtener los datos que necesita la OED para la formulación de las evaluaciones. La OED procurará crear capacidad para responder a estos tipos de preguntas de forma rigurosa y en apoyo de futuras evaluaciones. De ese modo, la OED no emprenderá investigaciones por el solo hecho de tratarse de investigaciones, sino en apoyo de su función de evaluación y en consonancia con las necesidades de la FAO y sus Miembros.

<sup>6</sup> En respuesta a la propuesta original de crear equipos regionales de evaluación, la Administración de la FAO observó lo siguiente: “Con respecto a los equipos regionales de evaluación propuestos, integrados por personal de la Oficina de Evaluación (OED) destacado, la Administración coincide en que es probable que dichos equipos se beneficien de una mejor comprensión del contexto programático regional y de la colaboración con los directores del programa en los planos regional y nacional. No obstante, la Administración recalca que la necesidad de que la OED preserve la independencia es primordial y que las nuevas disposiciones que se adopten no deben comprometer este principio básico”. FAO. 2020. *Observaciones de la Administración sobre la propuesta para el fortalecimiento de la evaluación en las oficinas descentralizadas*. PC 128/6/Sup.1. Roma. <https://www.fao.org/3/nc927es/nc927es.pdf>.

- b. Búsqueda de innovaciones. Cada evaluación ofrece una oportunidad de innovar y ensayar métodos que contribuyan a saber lo que funciona para llevar a cabo evaluaciones en entornos diversos y complejos. La OED institucionalizará de forma eficiente, y ampliará con rapidez, la atención prioritaria dirigida a la innovación integrando formalmente las expectativas en los procesos de la OED, como la garantía de la calidad de la formulación.
- c. Aprovechamiento de la tecnología. La OED utilizará avances tecnológicos (como el procesamiento del lenguaje natural para extraer datos no estructurados y estructurados y fusionar unos con otros con fines de análisis de datos o la inteligencia artificial para pronosticar) a fin de ganar en eficiencia y aliviar la carga que soportan los encuestados (personal de la FAO, participantes y otros). Con dicho fin, la OED llevará a cabo investigaciones para determinar los avances pertinentes que pueden incorporarse en nuestra labor con una buena relación costo-eficacia, probablemente mediante asociaciones.

#### *D. Evaluación con fines de uso*

Objetivo 4.1: Formular evaluaciones para incorporar la medición de los resultados de los enfoques de intervención (logros y repercusiones), siempre que sea posible y pertinente.

Objetivo 4.2: Realizar evaluaciones rigurosas para garantizar la calidad y la norma de prueba necesaria para promover el uso.

20. Los objetivos 4.1 y 4.2 se centran en los aspectos esenciales de la labor de la OED (la formulación y la realización de evaluaciones que generan datos empíricos útiles con fines de aprendizaje y rendición de cuentas institucionales), gracias a lo cual promueven recomendaciones con potencial de transformación y contribuyen a la base de conocimientos.

21. Con dicho fin, la OED:

- a. Seguirá centrándose en la evaluación de la medida en que las actividades normativas, la labor, los proyectos y los programas relativos a políticas y otras iniciativas de la FAO promueven la aplicación del Marco estratégico de la FAO, con inclusión de las esferas programáticas prioritarias y los aceleradores, es decir, la tecnología, la innovación, los datos y los complementos (gobernanza, capital humano e instituciones), así como el principio de no dejar a nadie atrás. También seguirá evaluando la labor de la FAO en los países para respaldar las actividades de la FAO dirigidas a fortalecer la capacidad en el contexto del nuevo posicionamiento actual del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Esta labor sigue siendo fundamental para la OED.
- b. Formulará evaluaciones centradas en los resultados, es decir, incorporará la medición de logros y, cuando sea posible, repercusiones. Ello supone:
  - i. formular evaluaciones en el momento adecuado del ciclo de aplicación, a menudo en la fase de formulación del proyecto o programa, poco después o cuando un modelo ha alcanzado la madurez y está listo para la evaluación;
  - ii. seleccionar las formulaciones más rigurosas que sea posible en función de las limitaciones;
  - iii. recopilar datos de referencia cuantitativos y cualitativos;
  - iv. establecer intervalos en la recopilación de datos en consonancia con los objetivos y los requisitos de presentación de informes del proyecto o programa, como informes de evaluación de mitad de período y finales.

### *E. Divulgación en aras del aumento de las repercusiones*

Objetivo 5.1: Fortalecer y diversificar la divulgación interna para facilitar el uso de datos empíricos y adaptar la labor de la OED en función de las opiniones de las partes interesadas.

Objetivo 5.2: Ampliar el conjunto de herramientas de estrategias de divulgación externa para promover la transparencia y prestar apoyo a un uso más amplio de los datos empíricos en el sistema de las Naciones Unidas y otros ámbitos.

22. La OED procurará permitir el uso de la evaluación mediante la práctica de un conjunto sólido de actividades de divulgación. Se tratará de labores de divulgación interna y externa vinculadas con los objetivos 5.1 y 5.2 y llevadas a cabo en distintas fases del ciclo de vida de la investigación y evaluación.

23. Las actividades de divulgación se orientarán por una (nueva) línea de trabajo de gestión de los conocimientos dentro de la OED y comportarán la elaboración de enfoques nuevos y la mejora de los existentes para fomentar el uso de las constataciones y conclusiones de las evaluaciones y el seguimiento de las recomendaciones formuladas en ellas.

24. La OED fortalecerá sus actividades de divulgación con lo siguiente:

- a. Participación activa de partes interesadas clave y los destinatarios, incluidos los donantes, la Administración, el personal de comunicaciones de la FAO, los beneficiarios y los asociados, por ejemplo mediante talleres y actos en los que se examinarán las consecuencias de las constataciones de la evaluación y se creará conciencia sobre la labor de la OED.
- b. Adaptación de la labor de divulgación a las necesidades específicas de distintas partes interesadas (las síntesis y los exámenes son dos ejemplos de solicitudes de las partes interesadas).
- c. Diversificación de los productos de evaluación, como resúmenes informativos y material infográfico, además de vídeos y blogs, centrando la atención en la brevedad y las visualizaciones para facilitar el uso.
- d. Integración de la medición de la participación y el uso dentro de los esfuerzos de seguimiento de la OED (véase el objetivo 1.2).
- e. Fomento de la presencia de la OED en línea (a través de un sitio web actualizado y de medios de comunicación sociales y profesionales) para dar cabida a un público mundial más amplio y promover el uso y la transparencia.

## **V. Futuras medidas**

25. La presente estrategia provisional presenta una arquitectura de excelencia inicial a favor de la cultura de los datos empíricos en la adopción de decisiones por los Miembros y la Administración de la FAO. Expone la visión y los enfoques a través de los cuales la OED procurará reforzar su capacidad de atender las necesidades de datos empíricos de la FAO y sus Miembros y donantes.

26. Sobre la base de un análisis de los puntos fuertes y débiles internos de la OED y de las oportunidades y riesgos externos, el éxito de la presente estrategia dependerá de varias condiciones, entre ellas el fomento en la FAO de una cultura común de evaluación con valores comunes, el acceso a la infraestructura necesaria (física, humana y financiera) para garantizar la calidad y la eficiencia de la labor, y la creación de un entorno válido que propicie el éxito.

27. Será considerable el esfuerzo necesario para que la OED precise la manera de ejecutar esta estrategia y gestionar los cambios con cuidado. Con dicho fin:

- a. los equipos de transición de la OED dirigen labores de planificación en distintas esferas enunciadas en el presente documento;

- b. la actualización constante de información periódica por los equipos ayudará a vigilar los progresos y a presentar observaciones oportunas;
- c. ya están en marcha la determinación de asociados internos y externos y la divulgación ante estos, aspecto que deberá ampliarse en vista de la importancia capital de poner en práctica la estrategia de forma consultiva.

28. La presente estrategia provisional orientará la labor de la OED en los próximos dos años y, cuando se disponga de una nueva política de evaluación, se revisará para velar por que coincida con ella y promueva su respeto. La OED revisará anualmente la presente estrategia y las estrategias ulteriores haciendo balance de la experiencia del año anterior y de los desafíos y oportunidades subsiguientes para plantear posibles revisiones. De hecho, los cimientos sentados mediante las reformas que ocupan un lugar central en la presente estrategia provisional pondrán a la OED en situación de incorporar más adelante nuevas iniciativas. Para ello podrán integrarse las perspectivas de:

- a. la Administración de la FAO y expertos de toda la Organización, así como de los Miembros, para determinar preguntas de evaluación prioritarias a fin de elaborar una agenda de aprendizaje que oriente la labor de la OED y un programa exhaustivo de evaluaciones que incorpore evaluaciones de ciclo rápido, a corto plazo y a largo plazo para atender mejor las necesidades de datos empíricos;
- b. la ciencia y los sistemas de la complejidad cambian al realizar evaluaciones que tienen en cuenta la compleja realidad en la que la FAO se propone influir;
- c. la investigación convergente comporta la creación de equipos de evaluación multidisciplinarios que agrupan a investigadores y evaluadores de diversa procedencia profesional para hacer frente a la complejidad de la evaluación de manera innovadora y contribuir al avance de nuestra práctica de evaluación.

29. La OED aprovecha la experiencia, los conocimientos técnicos y el compromiso de su personal para impulsar la transformación de la Oficina y su labor. Agradeceremos las observaciones que se nos dirijan con respecto a la estrategia y esperamos poder colaborar con una amplia gama de partes interesadas en la ulterior planificación y en la ejecución.