



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y
la Agricultura

Oficina de Evaluación

Evaluación de un conjunto de proyectos de la FAO en América Latina en el marco del Programa España-FAO

Términos de Referencia de la Evaluación

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de la Evaluación (OED)

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

Los permisos para realizar impresiones o copias digitales, parciales o de todo el contenido de este trabajo, con fines no comerciales o educativos limitados son, por este medio, otorgados de forma gratuita siempre que se haga mención y reconocimiento adecuados de la FAO como fuente y titular de los derechos de autor de la información. En el caso de indicación de titulares de los derechos distintos de la FAO, remiten-se por favor a los titulares de los derechos originales para los términos y condiciones de la re-utilización. Todo pedido para realizar copias sistemáticas y difusión electrónica, incluso a listas de distribución, derechos de traducción y re-utilización comercial deberá ser dirigido a copyright@fao.org

Para mayor información, por favor contacte a:

Director, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Roma, Italia
Email: evaluation@fao.org

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 los recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Tabla de Contenidos

Siglas.....	4
1 Introducción	5
2 Antecedentes	5
3 El diseño de la evaluación	9
4 Propósito de la evaluación.....	12
5 Alcance de la evaluación.....	12
6 Metodología	23
7 Proceso de consulta	24
8 El equipo de evaluación	25
9 El informe de la evaluación.....	26
10 Calendario de la Evaluación	28
11 Anexos	31

Siglas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AF	Agricultura Familiar
AFC	Agricultura Familiar Campesina
AICI	Agencia Italiana de Cooperación Internacional
ATP	Asesor Técnico Principal
BH	Responsables de los presupuestos
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CENTA	Centro Nacional De Tecnología Agropecuaria y Forestal de El Salvador
CFS	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
CNS	Comités Nacionales de Semillas de Costa Rica y Panamá
CMA	Cumbre Mundial de la Alimentación
DICTA	Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria de Honduras
ET	Enfermedades Transfronterizas
FPMIS	Sistema de Gestión de la Información del Programa de Campo
FA	Fiebre Aftosa
GRULAC	Grupo de países de América Latina y el Caribe representado ante las Naciones Unidas
GT2025	Grupo de Trabajo 2025 de la IALCSH
IALCSH	Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agropecuaria de Guatemala
INIAS	Institutos de Investigación Agropecuaria de los países
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
LTO	Oficial Técnico Responsable
LTU	Dependencias técnicas principales
MML	Matriz de Marco Lógico
M&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OEA	Organización de Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Comité del Programa
PCCMCA	Programa de Cooperación Centroamericana para el mejoramiento de Cultivos y Animales
PCP	Control Progresivo de la FA
PESA	Programa Especial de Seguridad Alimentaria
POA	Planes Operativos Anuales de los proyectos
PSIMER	Plataforma de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos
PTF	Equipo Directivo del Proyecto
RLC	Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria de Honduras
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SLM	Oficina Subregional de la FAO para América Central
SVO	Sistemas Veterinarios Oficiales
TdR	Términos de Referencia
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

1 Introducción

1. En 2011, la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y la FAO expresaron el interés de llevar a cabo una evaluación con una visión programática y temática de un conjunto de proyectos implementados por la FAO en América Latina y financiados por el Fondo España-FAO en el periodo 2006-2012, en torno al objetivo de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en la región.

2. La Oficina de Evaluación (OED) de la FAO, en su rol instancia responsable de todas las evaluaciones que se realizan en la Organización, atendió dicha solicitud diseñando una evaluación que analizará el desempeño de este conjunto de proyectos, así como sus complementariedades y sinergias y la congruencia programática que guardan en el marco del proceso de construcción del denominado Programa España-FAO. El diseño de la evaluación se plasma en los presentes Términos de Referencia (TdR), los cuales se formularon bajo un proceso consultivo que involucró a los responsables de los proyectos, la Coordinación del Fondo España-FAO en la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC), oficiales de la FAO en RLC y en la Oficina Sub-regional de la FAO para América Central (SLM), Representantes de la FAO en los países y la OED.

3. Los TdR se elaboraron tomando en cuenta las notas conceptuales elaboradas por los proyectos y los documentos disponibles en los sistemas corporativos de la FAO como el Sistema de Gestión de la Información del Programa de Campo (FPMIS) y otros como la Plataforma de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos (PSIMER).¹ Asimismo, éstos se realizaron de conformidad con la política de la evaluación de la FAO que es el marco de referencia, en lo que respecta a los roles y responsabilidades durante el proceso de evaluación y las características que deben cumplir los TdR y el informe de evaluación.

2 Antecedentes

4. Las distintas partes interesadas de los proyectos del Fondo España-FAO comparten la aspiración de que el conjunto de los proyectos que lo conforman se conviertan en el futuro en un Programa. En dicho sentido, desde 2009, la Oficina de la FAO para América Latina y el Caribe adoptó una serie de decisiones estratégicas para brindar congruencia temática al conjunto de proyectos de dicho Fondo, a fin de que contribuyan con el objetivo de la denominada Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre (IALCSH). La intención de estas decisiones es concretar los esfuerzos de conformación del denominado Programa España-FAO, mismo que aún se encuentra en proceso de construcción. Los principales hitos en este proceso, conjuntamente con los hitos en el proceso de lanzamiento y adopción de la IALCSH como el marco estratégico de los proyectos a evaluar, se describen a continuación.

2.1 El Fondo España FAO

5. En 2006, se crea el Fondo España-FAO con el objetivo de financiar y asistir en la identificación, el diseño y la ejecución de proyectos y actividades que se llevan a cabo en la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC) en las áreas de Seguridad

¹ <http://www.rlcsimer.org/Inicio1.asp>

Alimentaria, Agricultura Familiar, Enfermedades Transfronterizas y Emergencias, además de otras áreas de interés conjunto de la FAO, el Ministerio de Asuntos Exteriores de España y la Cooperación Española.

6. Este Fondo constituye un instrumento para apoyar a las iniciativas relacionadas con la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), en coherencia con los objetivos del III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 (III PD) en cuanto a sus prioridades de lucha contra la pobreza y desarrollo rural y lucha contra el hambre.

7. De manera paralela, en 2006, los países miembros de la FAO en América Latina lanzaron la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre (IALCSH), como un compromiso para contribuir a crear las condiciones que permitirán erradicar el hambre de forma permanente para el año 2025.² En las dos Conferencias Regionales de la FAO para América Latina y el Caribe que se realizaron en 2008 y 2010 (31^a y 32^a), los países de la región confirmaron su compromiso con la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), determinando a ésta como una de las prioridades para la asistencia técnica de la Organización en la región. De esta forma, los países miembros brindaron apoyo político y financiero a la IALCSH y a los proyectos relacionados con ésta.³ Entre ellos, se diseñó e implementó el Proyecto ‘Apoyo a la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre GCP/RLA/160/SPA’⁴.

8. El objetivo de desarrollo y la meta de la IALCSH de los países, respectivamente, son:

- a. *“contribuir a erradicar el hambre y garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de todos los habitantes de los países de América Latina y el Caribe, promoviendo el Derecho a la Alimentación y reforzando la meta de la Cumbre Mundial de la Alimentación (CMA) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) hasta el 2015 y más allá si fuera necesario”*; y
- b. *“reducir la incidencia de la desnutrición crónica infantil por debajo del 2,5%, en todos los países de la región al año 2025”*.⁵

2.2 El inicio de la conformación del Programa España-FAO

9. En 2009, el Fondo España-FAO adoptó a la IALCSH como su marco estratégico. Con ello, se esperaba que el conjunto de proyectos que lo conforman generasen complementariedades y sinergias entre sí, y propiciaran una congruencia programática, dando paso así al inicio de la conformación del Programa España-FAO.

10. Sin embargo, es importante resaltar que el Programa España-FAO no fue concebido desde su inicio como un Programa; por ello, éste carece de un documento formal que describa su diseño (objetivos, metas y estrategia de implementación). Su concepción surge de la

² En Anexo 3 se presentan los antecedentes de la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre

³ <http://www.fao.org/docrep/meeting/019/k8392s.pdf>, <http://www.fao.org/bodies/rc2012/larc32/es/>, <http://www.rlc.fao.org/es/prensa/noticias/america-latina-y-el-caribe-fortalece-su-lucha-contr-el-hambre-y-define-las-prioridades-para-la-fao/>

⁴ Denominado Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre 2025 hasta Mayo de 2012 y que en lo que queda del documento se referirá como Proyecto de Apoyo a la IALCSH

⁵ <http://www.rlc.fao.org/es/ialcsh/la-iniciativa/objetivos/>

necesidad de otorgar coherencia a las iniciativas financiadas por España que se originaban en la región latinoamericana en torno a la SAN y a la IALCSH; de ahí que la conformación del mencionado Programa tomó forma a partir de las temáticas compartidas, cobertura complementaria y sinergias del conjunto de proyectos que lo conforman. Más aún, su conformación se encuentra en proceso de consolidación a partir de la cooperación y coordinación entre los equipos directivos de los proyectos y los responsables del programa de campo de la FAO en RLC, sin que ello implique realmente que cada proyecto tenga como estrategia consolidar la conformación de dicho Programa.

11. Adicionalmente, con el establecimiento de la IALCSH como marco estratégico del nascente Programa España-FAO se buscaba lograr una mayor efectividad y visibilidad de los procesos de cooperación técnica de la FAO, en torno a la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en la región latinoamericana; y por lo tanto apoyar al objetivo de la IALCSH. Por supuesto, el proyecto GCP/RLA/160/SPA se transformó en el eje del mencionado marco estratégico.

12. En 2011, el Programa o Fondo España-FAO,⁶ estaba conformado por 16 proyectos, regionales y de ejecución nacional, listados en el Anexo 2. Este portafolio representa una inversión de 69.6 millones de dólares americanos entre 2006 y 2012. Casi todos los países de la región están involucrados, principalmente a través del proyecto de apoyo a la IALCSH (GCP/RLA/160/SPA). Los proyectos fueron agrupados en tres ejes temáticos, en función de sus objetivos, así como de las sinergias y complementariedades generadas en un mismo espacio geográfico⁷; mismos que se presentan a continuación en el Cuadro 1⁸.

Cuadro 1. Proyectos del Fondo España-FAO agrupados por eje temático

Eje temático	Proyecto (Código y nombre abreviado)		EOD	NTE	Presupuesto en USD 2006-2012
Seguridad alimentaria y Nutricional (SAN)	GCP /RLA/160/SPA	Apoyo a la IALCSH	03/10/2006	31/03/2013	7,576,076
	GCP /RLA/169/SPA	Políticas públicas y erradicación del hambre	01/11/2008	31/12/2012	8,211,486
	GCP /RLA/136/SPA	PESA Centro América (Componente de Coordinación regional)	01/05/2000	31/12/2012	2,539,654 ⁹
	GCP /ELS/007/SPA	PESA El Salvador	01/02/2006	31/12/2012	3,528,823
	GCP /HON/022/SPA	PESA Honduras	01/10/1999	31/12/2012	4,142,202 ¹⁰
	GCSP/GUA/009/SPA	PESA Guatemala	01/10/1999	30/06/2012	4,341,576 ¹¹
	GCSP/NIC/027/SPA	PESA Nicaragua	01/10/1999	31/12/2012	3,997,310 ¹²
	GCP /GUA/017/SPA	Agricultura Urbana y periurbana Guatemala	01/01/2010	30/11/2012	999,999

⁶ <http://www.rlc.fao.org/fondo/>

⁷ Algunos de los ejes temáticos concuerdan con las prioridades regionales establecidas en la XXXI Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

⁸ El Cuadro 1 no comprende a todos los proyectos apoyados por la Cooperación Española en América Latina

⁹ En el periodo 1999-2005, el presupuesto del proyecto GCP/RLA/136/SPA fue USD 1,646,786

¹⁰ En el periodo 1999-2005, el presupuesto del proyecto GCP/HON/022/SPA fue USD 2,466,759

¹¹ En el periodo 1999-2005, el presupuesto del proyecto GCSP/GUA/009/SPA fue USD 4,112,965

¹² En el periodo 1999-2005, el presupuesto del proyecto GCSP/NIC/027/SPA fue USD 2,174,436

Eje temático	Proyecto (Código y nombre abreviado)		EOD	NTE	Presupuesto en USD 2006-2012
	GCP /NIC/038/SPA	Agricultura Urbana y periurbana Nicaragua	15/03/2010	31/12/2012	999,696
Total Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)					36,336,822
Agricultura Familiar (AF)	GCP /ELS/008/SPA	Apoyo rehabilitación productiva El Salvador	13/02/2007	31/03/2012	3,702,210
	GCP /GUA/012/SPA	Fortalecimiento de dinámicas locales	01/11/2006	31/12/2011	4,407,772
	GCP /RLA/182/SPA	Semillas para el Desarrollo Centro América	01/01/2010	31/12/2012	11,934,935
	GCP /RLA/183/SPA	Semillas Zona Andina	01/10/2010	28/09/2013	5,177,516
	GCP /ECU/081/SPA	Modernización de Riego a pequeña escala Ecuador	15/09/2010	13/09/2012	764,618
	GCP /PER/044/SPA	Rehabilitación de la Infraestructura Productiva y Prevención de Riesgos	01/05/2009	31/03/12	2,100,000
Total Agricultura Familiar y Producción de Semillas (AF)					28,087,051
Enfermedades Transfronterizas (ET)	GCP /RLA/178/SPA	Fiebre Aftosa	15/12/2009	31/12/2013	5,253,012
Total Enfermedades Transfronterizas (ET)					5,253,012
Total Proyectos del Programa España FAO					69,676,885

Fuente: elaborado por OED con base en información de FPMIS (Junio 2012)

13. Cabe mencionar que dicho portafolio de proyectos está muy diversificado en lo siguiente: fases de ejecución, nivel de actuación en los países participantes y evaluaciones realizadas. Por ejemplo, los PESAs en Guatemala, Honduras y Nicaragua fueron evaluados en 2005, el PESA Honduras fue sujeto a una evaluación de impacto en 2007; el proyecto GCP/RLA/169/SPA fue evaluado en 2011; y el PESA Nicaragua fue analizado en 2010 por el medio de una evaluación estratégica de la FAO.¹³ Además, el proyecto Fiebre Aftosa fue integrado en su diseño y gestión con un proyecto financiado por la Cooperación Italiana el cual tenía similares objetivos, áreas de intervención y población beneficiaria; y el proyecto de Apoyo a la IALCSH actuó en aproximadamente diez países, en algunos casos solamente con actividades de abogacía y articulación.

2.3 Arreglo institucional en el que se enmarcan los proyectos

14. Desde 2006, la RLC asumió la coordinación del proyecto de apoyo a la IALCSH (GCP/RLA/160/SPA). De igual forma, RLC es la base operativa del Fondo España-FAO, mismo que es supervisado por el Servicio para la elaboración del Programa de Campo en el Departamento de Cooperación Técnica de la FAO.

15. Por su parte, al interior de RLC existen cuatro Grupos Prioritarios y Multidisciplinarios, algunos de los cuales se relacionan con los tres ejes temáticos previamente establecidos en el Cuadro 1. Estos grupos son: Agricultura Familiar, Seguridad

¹³ Evaluación del rol y trabajo de la FAO en Género y Desarrollo, 2010

Alimentaria y Salud Animal y Vegetal e Inocuidad de los Alimentos¹⁴, mismos que se conformaron en atención a las prioridades que emanaron de la XXXI Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe¹⁵ y la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial (2008) en materia de SAN, productividad y producción sostenible de alimentos, salud animal y enfermedades transfronterizas.

16. Entre los propósitos de los Grupos prioritarios se encuentran el coadyuvar en la incorporación de las prioridades regionales en el plan de trabajo de RLC; asegurar una adecuada coordinación multidisciplinaria; y asegurar la articulación entre el programa regular de trabajo y los proyectos de campo relacionados. Por ello, los grupos prioritarios se encuentran en proceso de definir Estrategias Regionales en cada área que orientarán el trabajo de FAO en la región, en el marco de los Objetivos Estratégicos de la Organización y la IALCSH. Una de estas estrategias es el Marco Estratégico de Mediano Plazo de Cooperación de la FAO en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe 2012-2015.

17. Por su parte, cada uno de los proyectos tiene un arreglo institucional propio, conforme a la normativa de la Organización que contempla un Project Task Force (Equipo Directivo del proyecto) que incluye normalmente un Oficial Técnico Principal (Lead Technical Officer), un Budget Holder (BH) o responsable del presupuesto, un Coordinador y/o un Asesor Técnico Principal, y otros miembros con función de apoyo técnico, administrativo y de enlace, en los departamentos técnicos de la sede y/o en las oficinas regionales/subregionales de la FAO. En algunos casos, como los proyectos denominados Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA) que son implementados en Centro América y el Proyecto regional integrado para el control progresivo de Fiebre Aftosa, el arreglo institucional contempla el establecimiento de coordinaciones a nivel regional/subregional y/o nacional, que facilitan su implementación en los países involucrados. De igual forma, el proyecto de “Semillas para el desarrollo” y “Semillas Zona Andina” contemplan una ejecución desconcentrada por componentes ejecutados nacionalmente. La gestión y rendición de cuentas de todos los proyectos se realiza por medio de los sistemas de planeación y monitoreo de FAO como el FPMIS y de forma adicional por medio de la PSIMER.

3 El diseño de la evaluación

18. Las partes interesadas de los proyectos financiados por el Fondo España-FAO comparten la visión y la intención de realizar en América Latina un programa integrado alrededor del objetivo que comparten en el marco de la IALCSH que busca “*Contribuir a erradicar el hambre y garantizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) de todos los habitantes de los países de América Latina y el Caribe*”. Este es el objetivo último y de alto nivel hacia cual todos los proyectos que se analizarán parecieran pretender contribuir, bajo una gestión coordinada y complementaria. Si ello es realidad, también constituye una pregunta principal a la cual la Evaluación deberá dar una respuesta, analizando las oportunidades y dificultades experimentadas por los proyectos para lograr dicha contribución.

¹⁴ El Programa España FAO no contempla proyectos relacionados con el cuarto grupo prioritario sobre Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental.

¹⁵ Ratificadas en la XXXII Conferencia Regional realizada en Marzo de 2012 (<http://www.fao.org/bodies/rc2012/larc32/es/>)

19. Sin embargo, en vista de la historia de los proyectos y de la cooperación entre FAO y España, solamente algunos de los que actualmente se encuentran operacionales se enmarcan al nivel estratégico en la visión de la IALCSH. Asimismo, aparentemente durante la implementación, algunos de estos proyectos trabajaron para desarrollar sinergias y complementariedades sin perder sus propios objetivos o sin grandes costos en términos de energía y tiempo, lo cual pareciera devenir de un manejo coordinado de los mismos.

20. Considerando lo anterior, la evaluación tomará en cuenta dos niveles de análisis; a saber: el estratégico, relacionado con la aspiración de la conformación de una estructura programática en torno a la contribución de los proyectos a la IALCSH y la coherencia temática en que éstos se agruparon; y el operativo, relacionado con el desempeño temático e individual de los proyectos.

21. Es importante recalcar que la evaluación, en tanto su carácter externo e independiente de la gestión de los proyectos, valorará la medida en que proyectos lograron sinergias, complementariedades e incluso asociaciones con otras iniciativas. Las recomendaciones de la evaluación, por su parte, podrían colaborar a que los proyectos tengan una mayor efectividad de sus acciones, más sinergias y complementariedades entre ellos, para lograr un mayor impacto y sostenibilidad. Sin embargo, la evaluación no puede ser el eje catalizador de las acciones complementarias entre proyectos o grupos de proyectos, solamente proveerá de recomendaciones y lecciones aprendidas que podrían aportar a dicha aspiración.

22. Los proyectos incluidos en el Fondo España-FAO, individualmente o en los ejes temáticos identificados, parecen compartir tanto los objetivos de desarrollo de promoción de la SAN y la lucha contra el hambre, así como la incidencia geográfica de actuación y la organización que los maneja. Sin embargo, éstos tienen enfoques temáticos y abordaje metodológicos diferentes, lo que no permite fácilmente su análisis como si fuera un conjunto homogéneo. En este contexto, la experiencia de la intención de conformar un Programa España-FAO ofrece la oportunidad de analizar cómo las iniciativas que lo componen, con características diferentes y compartidas al mismo tiempo, aprovecharon - o no - oportunidades para desarrollar sinergias, encontraron obstáculos y lograron sus objetivos.

23. En este sentido, el diseño de la evaluación tenía que contener los siguientes elementos:

- Capturar las diferencias y las semejanzas entre los proyectos, ejes temáticos, países y sub-regiones;
- Permitir el análisis de la colaboración y sinergias entre los proyectos en el marco de la IALCSH, y su actuación en distintos niveles, a saber: políticas públicas, instituciones, familias de productores/as;
- Permitir la valoración de los proyectos a través de los criterios internacionalmente aceptados¹⁶: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto. Así como otros temas transversales como equidad de género, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

24. Estas exigencias debían estar articuladas con: i) las limitaciones de recursos financieros y de tiempo para llevar a cabo la evaluación; ii) la política de la evaluación de la

¹⁶ OECD-DAC http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

FAO, por la cual todos los proyectos con un presupuesto mayor a los USD 4 millones son sujeto de evaluación individual e independiente; y iii) el posible ‘agotamiento por evaluación’ en los proyectos o países que ya fueron evaluados con anterioridad.

25. Por consecuencia, la evaluación del conjunto de proyectos se diseñó para que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se puedan construir a partir del análisis de un sub conjunto representativo de éstos. En este sentido, para definir el sub conjunto de proyectos se utilizaron los siguientes criterios:

- Representatividad de los ejes temáticos que se muestran en el Cuadro 1.
- Coincidencia en la operación que permita analizar la colaboración y sinergias logradas entre ellos.
- Presupuesto mayor que los USD 4 millones y que no hayan sido evaluados de forma independiente hasta el momento.

26. Del total de proyectos presentados en el cuadro 1, ocho responden a los criterios indicados previamente, por lo cual serán analizados durante la evaluación (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Proyectos que abarcará la evaluación

Eje temático	Proyecto (Código y nombre abreviado)		Presupuesto 2006-2012 en USD
Seguridad alimentaria y Nutricional (SAN)	GCP /RLA/160/SPA	Apoyo a la IALCSH	7,576,076
	GCP /RLA/136/SPA	PESA Centro América (Componente de Coordinación regional)	2,539,654
	GCP /ELS/007/SPA	PESA El Salvador	3,528,822
	GCP /HON/022/SPA	PESA Honduras	4,142,202
	GCSP/GUA/009/SPA	PESA Guatemala	4,341,576
Agricultura Familiar AF	GCP /GUA/012/SPA	Fortalecimiento de dinámicas locales	4,407,772
	GCP /RLA/182/SPA	Semillas para el Desarrollo Centro América	11,934,935
	GCP /RLA/183/SPA	Semillas Zona Andina	5,177,516

Fuente: OED con información de FPMIS

27. El Proyecto Fiebre Aftosa (GCP/RLA/178/SPA), que está contemplado en el eje temático Enfermedades Transfronteriza (ET), será evaluado por un equipo de evaluación diferente conjuntamente con el proyecto con el mismo nombre financiado por la Cooperación Italiana (GTFS/RLA/172/ITA). Ello se debe a que ambos proyectos se integraron en el denominado “*Proyecto Regional Integrado para el Control Progresivo de la Fiebre Aftosa en los países de la Región Andina*” y a las características inherentes a su gestión y temática. La OED, en la preparación de los TdR y coordinación de ambas evaluaciones, asegurará que las preguntas sean congruentes entre sí y se complementen, involucrando la perspectiva de la evaluación del Programa España-FAO en los TdR de la evaluación del Proyecto *Regional Integrado para el Control Progresivo de la Fiebre Aftosa en los países de la Región Andina*. La presente evaluación asegurará que en su informe final se consideren hallazgos y conclusiones de la evaluación de los proyectos de ET.

28. El Anexo 4 contiene las informaciones principales sobre los proyectos seleccionados (incluyendo el de Fiebre Aftosa), sus antecedentes, objetivos, y logros alcanzados hasta enero 2012.

4 Propósito de la evaluación

29. Considerando lo establecido en el diseño de la evaluación y su carácter estratégico, ésta tiene los siguientes tres propósitos:

- i. Valorar el desempeño de los proyectos seleccionados, formular recomendaciones e identificar las lecciones aprendidas para la futura implementación de éstos u otros proyectos de la FAO con temáticas similares;
- ii. Analizar la contribución y vinculación del conjunto de proyectos al objetivo de SAN que comparten en el marco de la IALCSH, mediante el análisis del apoyo que éstos han brindado a los países miembros de la FAO en la región latinoamericana para instrumentar políticas y desarrollar institucionalidad pública en materia de seguridad alimentaria y nutricional (SAN).
- iii. Analizar la potencial coherencia programática que se tiene al interior del conjunto de proyectos y formular recomendaciones que permitan mejorarla, mediante el análisis de la articulación, complementariedad y sinergias logradas en los temas y espacios geográficos que éstos abarcaron.

30. Con estos propósitos se cumple plenamente con la política de evaluación de la FAO, así como con la función de rendición de cuentas y de aprendizaje institucional inherente a ésta.

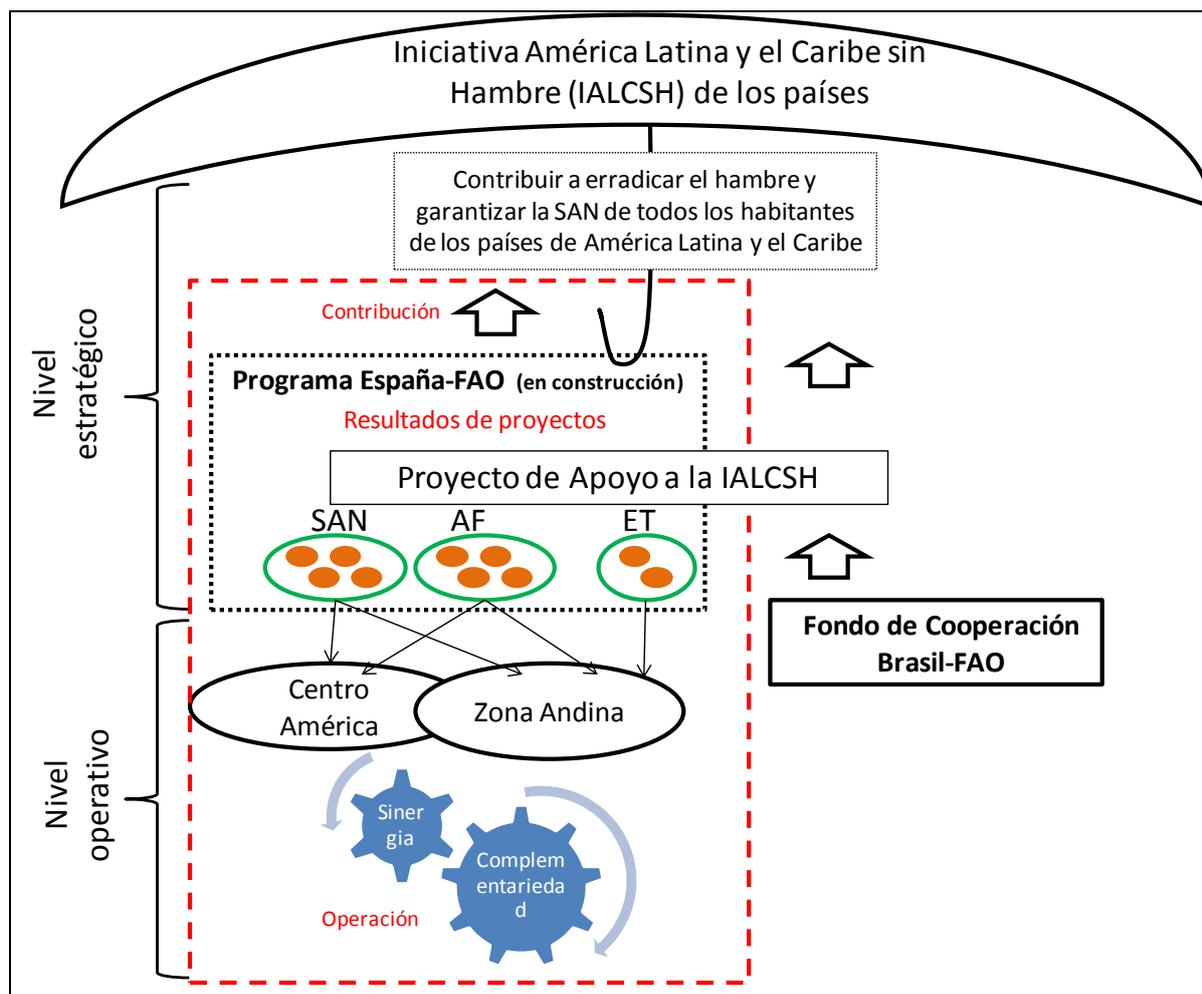
5 Alcance de la evaluación

31. La evaluación analizará un sub conjunto de ocho proyectos (Ver Cuadro 2 presentado previamente) a partir de los cuales se extraerán hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre el conjunto de los proyectos. En particular, la evaluación llevará a cabo el análisis de dicho proyectos en dos niveles: estratégico y operativo que se ilustran a continuación en la figura 1.

32. En la figura 1 se ilustra el primer nivel de análisis que establece el carácter estratégico en el que se concentrará la evaluación. En este nivel se aborda la contribución del conjunto de proyectos a la IALCSH, para lo cual se analizan los resultados alcanzados en relación al objetivo compartido de SAN. Asimismo se analiza la potencial congruencia programática que existe al interior del conjunto de proyectos y al interior de los tres ejes temáticos, lo cual implica la valoración de la pertinencia de su agrupación temática.

33. En un segundo nivel del análisis se aborda el desempeño de los proyectos y los aspectos operativos relacionados con su gestión. Por una parte se analizarán los productos y logros de los proyectos específicos; y por otra parte, las complementariedades y sinergias alcanzadas en cuanto a su actuación y cobertura geográfica, base sobre la cual parecieran sustentarse los ejes temáticos que potencialmente conforman el Programa España-FAO y su contribución a la IALCSH.

Figura 1. Dimensiones del análisis a realizar en la evaluación



Fuente: OED, elaboración propia

34. Con base en los anteriores elementos, el alcance temático de la evaluación está delineado por las siguientes preguntas principales que orientaran el análisis:

a) Nivel estratégico:

- i. ¿Los resultados logrados por los proyectos, de manera conjunta y complementaria, han contribuido de forma sustantiva con el objetivo de SAN compartido en el marco de la IALCSH? ¿Qué oportunidades y/o dificultades experimentaron los proyectos para lograr dicha contribución y vinculación?
- ii. Considerando que el Programa España-FAO se encuentra en proceso de consolidación y que carece de un diseño formal ¿La agrupación temática de los proyectos y su operación complementaria conllevó a establecer una potencial congruencia programática? ¿Qué lecciones aprendidas se pueden extraer del desempeño conjunto de los proyectos que permitan delinear apoyar la consolidación de una estructura programática en el futuro?

b) Nivel operativo:

- i. ¿Cuál ha sido el desempeño general de los proyectos analizados en cuanto a la consecución de sus productos y resultados esperados en materia de SAN?
- ii. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas se pueden extraer de los proyectos de forma individual para su consideración en el futuro por parte de otras iniciativas de la FAO que se orienten a los temas de SAN, AF y ET?

35. En cuanto a su alcance geográfico, la evaluación se realizará en los siete países de América Latina donde el conjunto de proyectos concentró su implementación y operación (Ver Cuadro 3 y Figura 2)¹⁷. Adicionalmente, la misión de evaluación viajará a Chile y Panamá, donde están localizadas las unidades de coordinación del Fondo España-FAO, del proyecto de apoyo a IALCSH, PESA Centro América, Semillas para el Desarrollo en Centro América y Semillas Zona Andina (ver organización de la evaluación).

Cuadro 3. Países donde se ejecutaron los proyectos a ser evaluados

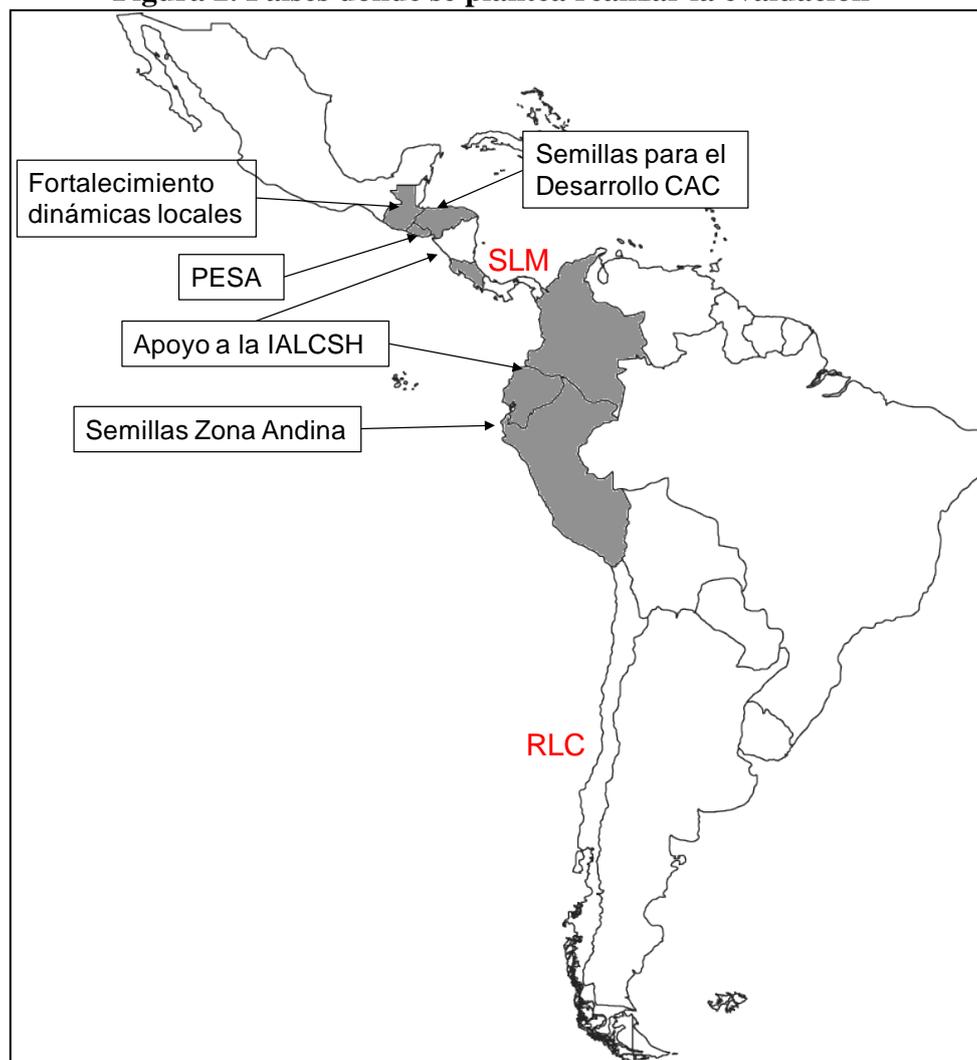
País¹⁸	Eje temático	Proyecto título	Código del Proyecto
Colombia	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
Costa Rica	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
	AF	Semillas para el Desarrollo Centro América	GCP/RLA/182/SPA
Ecuador	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
	AF	Semilla Zona Andina	GCP/RLA/183/SPA
El Salvador	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
	SAN	PESA El Salvador	GCP/ELS/007/SPA
	SAN	PESA Centro América Componente de Coordinación Regional	GCP/RLA/136/SPA
	AF	Semillas para el Desarrollo Centro América	GCP/RLA/182/SPA
Guatemala	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
	SAN	PESA Guatemala	GCSP/GUA/009/SPA
	SAN	PESA Centro América Coordinación Regional	GCP/RLA/136/SPA
	AF	Semillas para el Desarrollo Centro América	GCP/RLA/182/SPA
	AF	Fortalecimiento de dinámicas locales	GCP/GUA/012/SPA
Honduras	SAN	PESA Honduras	GCP/RLA/160/SPA
	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/HON/022/SPA
	AF	Semillas para el Desarrollo Centro América	GCP/RLA/182/SPA
Perú	SAN	Apoyo a la IALCSH	GCP/RLA/160/SPA
	AF	Semilla Zona Andina	GCP/RLA/183/SPA

Fuente: OED

¹⁷ El alcance geográfico pudiera ser ampliado o ajustado según la disponibilidad de recursos.

¹⁸ El Salvador, Guatemala, Ecuador y Perú son considerados países prioritarios para la Cooperación Española

Figura 2. Países donde se plantea realizar la evaluación¹⁹



Fuente: OED

36. En la medida de lo posible se analizarán otros proyectos financiados por el Fondo España-FAO que se ejecutaron en los países visitados²⁰. Principalmente se realizará el esfuerzo de analizarlos cuando hubiera coordinación y sinergias con los proyectos a ser evaluados.

37. Respecto al alcance temporal de la evaluación, ésta se concentrará en el periodo 2006-2012, en el que la mayoría de los proyectos iniciaron y concluyen su implementación. La evaluación tomará en cuenta que los proyectos de Apoyo a la IALCSH (GCP/RLA/160/SPA), Semillas para el desarrollo en Centro América (GCP/RLA/182/SPA) y Semillas Zona Andina (GCP/RLA/183/SPA) contemplan su ejecución hasta 2013, por lo cual el análisis deberá considerar que dichas intervenciones se encuentran en proceso de generar resultados.

¹⁹ Ver mapas en Anexo 8.

²⁰ Modernización de Riego a pequeña escala (GCP/ECU/081/SPA) en Ecuador; y Agricultura Urbana y periurbana (GCP/GUA/017/SPA) en Guatemala

38. En el caso de los proyectos PESA de Centro América, este alcance temporal permitirá también de analizar el progreso alcanzado desde su evaluación de medio término, así como el nivel de actuación en cuanto a las recomendaciones formuladas en 2005.

6 Temas y preguntas de evaluación

39. Enseguida, se presentan los temas y preguntas que la evaluación tendrá que utilizar como guía para valorar los proyectos seleccionados.

NIVEL ESTRATÉGICO

6.1 Pertinencia

- A) La pertinencia de los proyectos respecto de:
- 1) las prioridades de desarrollo de los países donde actúan, los programas y las necesidades de la población al nivel nacional y regional;
 - 2) el Marco de Planificación por País de la FAO en los países que lo han desarrollado;
 - 3) las prioridades establecidas en el Marco de Resultados y prioridades de la FAO en la región latinoamericana delineadas en las Conferencias regionales comprendidas en el periodo de evaluación (2006-2012);
 - 4) el Marco Estratégico de Mediano Plazo de Cooperación de la FAO en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe 2012-2015 y otras estrategias regionales en materia de SAN, Salud Animal y Vegetal e Inocuidad de los Alimentos;
 - 5) las directrices voluntarias emanadas del CFS en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional;
 - 6) las metas mundiales de la FAO, los Objetivos Estratégicos pertinentes y las Funciones Básicas de la Organización (ver Anexo 7); y
 - 7) los otros programas de ayuda en el sector;

6.2 Diseño

40. Considerando que el denominado Programa España-FAO se encuentra en proceso de consolidación y que carece de un diseño formal, en este tema se analizará la coherencia y consistencia del diseño de los proyectos. Para ello se valorará la racionalidad detrás cada proyecto, así como la congruencia y consistencia de sus objetivos, actividades, indicadores y supuestos. También se valorará si su agrupación temática es conducente a establecer una estructura programática. De forma específica se analizará lo siguiente:

- B) La solidez y el realismo de la teoría del cambio en la cual se basan los proyectos. Esto incluye la valoración de la lógica causal que existe entre sus insumos, actividades, productos esperados, resultados e impactos respecto a sus objetivos específicos y de desarrollo;
- C) La calidad y realismo del diseño de los proyectos, incluyendo:

- 8) La consistencia de su Matriz de Marco Lógico, lo cual incluye analizar la consistencia entre objetivos y validez de los indicadores, supuestos y riesgos;²¹
 - 9) duración;
 - 10) identificación de las partes interesadas y beneficiarios;
 - 11) estructura institucional y acuerdos de gestión;
 - 12) enfoque y metodología; e
 - 13) inclusión de elementos en el diseño que faciliten la complementariedad y las sinergias entre los proyectos (p.e. indicadores y metas compartidas entre proyectos);
- D) La coherencia de la agrupación de los proyectos en los tres ejes temáticos: SAN, AF y ET.
- E) La posibilidad que brinda el diseño de los proyectos y sus respectivas teorías del cambio para esbozar una teoría del cambio de programa a nivel de eje temático y del Programa España-FAO

6.3 Gestión coordinada del conjunto de proyectos

- F) Eficacia de la coordinación y apoyo por parte de la FAO y el Fondo España-FAO:
- 14) existencia y aplicación de criterios claros y pertinentes para garantizar una adecuada identificación y diseño de nuevos proyectos, a fin de que estos se encuentren alineados con el objetivo de la IALCSH y fortalezcan una estructura programática del conjunto de proyectos individuales;
 - 15) calidad de la función de identificación y diseño de nuevos proyectos, incluyendo grado de consulta con las partes interesadas, mecanismos que permiten un proceso participativo y criterios contemplados para reconciliar las solicitudes con las prioridades de la Organización y de la IALCSH;
 - 16) medida en que el equipo de gestión del Fondo España-FAO facilitó una operación coordinada, complementaria y articulada de los distintos proyectos individuales.

6.4 Resultados obtenidos en apoyo a la IALCSH

- G) Grado en que han sido alcanzados los resultados esperados en materia de apoyo a la IALCSH, sea al nivel de proyectos individuales o de forma complementaria en conjunto. En específico algunos posibles elementos de análisis son listados a continuación:
- 17) progresos en los países de la región, en el área rural y urbana, en cuanto al objetivo de la IALCSH de erradicar el hambre y reducir la incidencia de la desnutrición crónica infantil al que hayan contribuido los proyectos del Fondo España-FAO analizados en conjunto y/o de forma individual;
 - 18) avances y resultados logrados en cuanto al posicionamiento y mantención en las agendas de política pública de los países y en el desarrollo de planes de acción en materia de SAN; y
 - 19) Vacíos y retrasos, si los hay, entre los resultados previstos y logrados, las causas y consecuencias de los retrasos y el análisis de posibles medidas correctivas adoptadas;

²¹ La relación de causa-efecto, junto con los indicadores, supuestos y riesgos, se encuentran expresados en la matriz de marco lógico de cada proyecto

6.5 Lecciones aprendidas

- H) ¿Cuales elementos se podrían considerar para establecer una estrategia de implementación conjunta de los proyectos, a fin de fortalecer su estructura programática y su contribución al objetivo de la IALCSH?

NIVEL OPERATIVO – IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

6.6 Programación de las actividades de los proyectos

- I) Existencia de mecanismos eficaces y eficientes para la programación y orientación de las actividades, incluyendo:
- 20) grado de inclusión de las partes interesadas en la programación y orientación de las actividades;
 - 21) Calidad y realismo de los planes de trabajo;
 - 22) grado de coordinación en la planificación de actividades y gestión de los proyectos que actúan en las zonas geográficas de confluencia;

6.7 Gestión recursos financieros

- J) La eficiente gestión de recursos financieros, incluyendo:
- 23) adecuación de las asignaciones presupuestarias para el logro de los productos;
 - 24) coherencia y solidez de las Revisiones Presupuestarias para adecuar el presupuesto a los requisitos de la implementación y a los objetivos de los proyectos;
 - 25) ritmo de realizaciones y balance del presupuesto de cada proyecto en el momento de la evaluación;
 - 26) rol del Fondo España-FAO en la orientación de los recursos financieros de los proyectos conforme a las temáticas y prioridades regionales definidas;

6.8 Gestión de los proyectos

- K) eficiencia y eficacia de la gestión de operaciones, incluyendo:
- 27) avance en el cumplimiento de las actividades de los proyectos de acuerdo a las programadas en sus planes de trabajo;
 - 28) la utilización de las herramientas de la FAO como cartas de acuerdo, contratos y convenios;
 - 29) vacíos y retrasos, si los hay, entre las actividades previstas y aquellas alcanzadas, las causas y consecuencias de los retrasos y el análisis de posibles medidas correctivas adoptadas;
 - 30) eficiencia y eficacia de la coordinación y de los órganos directivos, incluyendo la Coordinación del Programa España-FAO;
- L) Apoyo técnico, administrativo y financiero:

- 31) calidad y cantidad de apoyo administrativo y técnico de la FAO, incluyendo la coordinación entre los PTF, las oficinas regionales, subregional y representaciones de la FAO; y
 - 32) oportunidad, calidad y cantidad de los aportes y apoyo de los Gobiernos de los países participante y de la AECID.
- M) Grado de complementariedad y sinergias alcanzadas entre los proyectos en torno de cada eje temático y entre ejes, mecanismos para realizarlos, duplicaciones y/o contraposiciones.

6.9 Avance en la consecución de los productos (eficacia y eficiencia)

- N) Grado en que se han logrado los productos esperados, su calidad y oportunidad.²² De forma específica:
- 33) grado de cumplimiento de los productos del proyecto GCP/RLA/160/SPA en materia de: i) apoyo a los países en la orientación de políticas e institucionalidad pública de SAN; ii) elaboración de planes de acción nacionales orientadas hacia el ODM 1; iii) establecimiento de convenios de cooperación Sur-Sur entre países de la región; iv) formación de profesionales en temas de SAN; v) sensibilización a tomadores de decisiones sobre temas de pobreza y hambre; vi) formación de un observatorio Latinoamericano de hambre y pobreza; y vii) conformación de frentes parlamentarios contra el hambre;
 - 34) grado de cumplimiento de los productos de los proyectos GCP/RLA/182/SPA y GCP/RLA/183/SPA en materia de: i) organización de productores de semillas; ii) ordenamiento y fortalecimiento de las cadenas productivas de semillas; iii) fortalecimiento de las capacidades en la Agricultura familiar; iv) desarrollo de capacidades institucionales para la orientación y adopción de políticas de producción sostenible de semillas de calidad y seguridad alimentaria; y v) apoyo al desarrollo de planes de innovación tecnológica participativa con los INIAS;
 - 35) grado de cumplimiento de los productos de los proyectos PESA de Centro América en materia de: i) apoyo en temas de políticas (en distintos niveles); ii) desarrollo de capacidades institucionales, gestión de información y sensibilización en materia de SAN; y iii) buenas prácticas de producción y comercialización agropecuarias, desarrollo de capacidades productivas, organizativas y nutricionales a nivel de familias vulnerables.
- O) En el caso de los proyectos con productos orientados al desarrollo de capacidades:
- 36) ¿Qué tipos de capacidades (funcionales o técnicas), modalidades y elementos de la estrategia para el desarrollo de capacidades de la FAO fueron implementados y cuál ha sido su eficacia;
 - 37) ¿En qué dimensión del desarrollo de capacidades (individual, organizacional y/o entorno facilitador) se enfocaron y fueron efectivas las actividades de capacitación?;

²² Se debe incluir un listado con los productos más importantes para que el equipo de evaluación los valore. El equipo de evaluación podrá añadir otros resultados a la lista según corresponda.

- P) eficiencia en la consecución de los productos (outputs);
- Q) las lagunas y retrasos, si los hay, entre los productos previstos y logrados, las causas y consecuencias de los retrasos y el análisis de posibles medidas correctivas adoptadas;
- R) Uso que los proyectos hicieron de los productos normativos de la FAO y contribución real y potencial de ellos a la labor normativa de la Organización, en los temas de SAN, AF y ET.

6.10 Monitoreo

- S) Eficacia del monitoreo interno y de los procesos de revisión;
 - 38) mecanismos y herramientas utilizados por los proyectos para el monitoreo del desempeño de sus proyectos y actividades, su eficiencia y eficacia para la gestión de los proyectos;
 - 39) medida en que los proyectos y las partes interesadas utilizaron el SIMER para la gestión;
 - 40) medida en que el SIMER contribuyó a facilitar una operación articulada, complementaria y sinérgica de los proyectos que conforman del Fondo España-FAO;

6.11 Resultados

- T) Grado en que han sido alcanzados los resultados esperados por los proyectos de forma individual o complementaria en materia de:

Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)

- 41) cambios logrados en materia de SAN en los distintos grupos de la población en la que se focalizan los proyectos (Agricultores Familiares, población infantil rural, comunidades rurales en zonas vulnerables, familias/hogares en zonas con prevalencia de fiebre aftosa, habitantes de zonas periurbanas, etc.)
- 42) avances en el apoyo al desarrollo e instrumentación de políticas (a nivel legislativo, nacional, sub-nacional y local) y el desarrollo de institucionalidad pública en materia de seguridad alimentaria y nutricional (SAN), incluyendo el monitoreo del estado de SAN, como consecuencia de la implementación de los proyectos de forma conjunta y complementaria;
- 43) generación de conocimientos e implementación de buenas prácticas de SAN en los países participantes;

Agricultura Familiar (AF)

- 44) avances y resultados en los países de la región latinoamericana en cuanto al incremento de los ingresos y producción provenientes de la agricultura familiar al que hayan contribuido los proyectos analizados en conjunto y/o de forma individual;
- 45) avances y resultados en los países Centroamericanos y en la región Andina en cuanto al incremento de la productividad de la agricultura familiar en granos básicos, tubérculos y cultivos andinos y en la disponibilidad y acceso a semillas de buena calidad a los cuales contribuyeron los proyectos evaluados;

- 46) avances en los países de la región en cuanto a la generación de conocimientos e implementación de buenas prácticas para la producción de alimentos en la Agricultura Familiar; y el desarrollo y/o fortalecimiento de capacidades para la producción sostenible a los cuales contribuyeron los proyectos evaluados;
- 47) avances y resultados que los proyectos Semillas CAC e Semillas Zona Andina lograron en cuanto a: i) la formación y fortalecimiento de empresas rurales productoras y comercializadoras de semillas de buena calidad para la agricultura familiar; ii) participación de empresas en los procesos de reconocimiento de la calidad de las semillas, así como en la toma de decisiones de políticas y normas nacionales relativas a la producción, funcionamiento y desarrollo del mercado de semillas; iii) desarrollo de sistemas nacional de producción de semillas para la agricultura familiar; iv) desarrollo de capacidades de los INIAS para restablecer programas nacionales de semillas; y v) apoyo al desarrollo de políticas y normativas nacionales y regionales en materia de producción de semillas de calidad;
- 48) aspectos que afectaron positiva o negativamente los resultados esperados de los proyectos Semillas CAC y Semillas Zona Andina en cuanto al desarrollo de sistemas sostenibles de semillas derivados de intervenciones externas a su accionar, p.e subsidios y/o provisión gratuita de semillas a través de bonos tecnológicos, proyectos de emergencias, etc.

Enfermedades Transfronterizas (ET)

- 49) ¿A qué cambios contribuyó el proyecto regional integrado Fiebre Aftosa (GCP/RLA/178/SPA-GTFS/RLA/172/ITA) en materia de erradicación de erradicación de enfermedades transfronterizas de los animales como la Fiebre Aftosa?; ¿Cuál fue su contribución al desarrollo de capacidades de respuesta, control y erradicación de dichas enfermedades?
- 50) ¿Qué otros cambios, positivos y/o negativos, directos e indirectos, intencionales o no, fueron generados por los Proyectos del Fondo España-FAO de forma individual o conjunta en materia de enfermedades transfronterizas de los animales?

6.12 Equidad de género

- U) Valoración de la incorporación de las cuestiones de género en los proyectos. De forma específica:
- 51) Análisis de cómo se reflejan las cuestiones de género en los objetivos, diseño, identificación de los beneficiarios y en la ejecución de los proyectos;
 - 52) Análisis de cómo las relaciones de género e igualdad puedan ser influenciadas por la iniciativa;
 - 53) Grado en que las cuestiones de género se consideraron en la gestión del proyecto/programa.

6.13 Sostenibilidad

- V) Perspectivas para sostener y ampliar los resultados de los proyectos y del Programa España-FAO por parte de los beneficiarios e instituciones responsables en el futuro, así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones responsables y de los beneficiarios orientados a garantizar la sostenibilidad. Entre los aspectos a analizar se incluye:

- 54) Sostenibilidad institucional, técnica, económica y social de los avances logrados, de las tecnologías, innovaciones y/o procesos propuestos;
- 55) Grado de adopción, replicación y/o ampliación de los productos derivados de los proyectos analizados;
- 56) Perspectivas para la utilización institucional e incorporación de los productos y de las capacidades adquiridas, o su difusión más allá de los beneficiarios o de los proyectos;
- 57) Sostenibilidad medioambiental: contribución de la iniciativa para la gestión sostenible de los recursos naturales, en términos de mantenimiento y/o regeneración de la base de recursos naturales.

6.14 Alianzas

- W) Desarrollo de alianzas efectivas, por cada proyecto o de forma conjunta, con organizaciones locales, nacionales o regionales, distintas a la FAO y a los socios para el desarrollo, que permitan complementar sus acciones, propiciar la consecución de los resultados esperados y/o contribuir a la sostenibilidad de los resultados logrados. En caso de que fueran existentes, se extraerán lecciones de estas experiencias.
- X) Grado de movilización de recursos (públicos, de cooperación) para la SAN que se ha propiciado en los países

6.15 Desempeño general

- Y) Grado en que los proyectos y el Programa España-FAO han logrado, o se espera que logren, sus objetivos intermedios/específicos y los resultados de la Organización (impacto). Por lo tanto, la contribución de los proyectos a los Objetivos Estratégicos y la realización de las Funciones Básicas de la Organización que sean pertinentes. En este análisis también incluirá la identificación de los impactos reales o potenciales, positivos y negativos que han sido generados por los proyectos seleccionados, directa o indirectamente, intencionales o no.

6.16 Lecciones aprendidas

- Z) Lecciones aprendidas que se pueden extraer de los proyectos para su consideración en el futuro por parte de otras iniciativas de la FAO que se orienten a los temas de SAN, AF y ET.

41. Con base en el análisis que se desarrolle a partir de los anteriores temas y preguntas la evaluación obtendrá conclusiones específicas y formulará recomendaciones que delinee las acciones que sean necesarias adoptar posteriormente por parte del Gobierno, de la FAO, de los asociados de recursos y/o de terceros para garantizar el desarrollo sostenible de los proyectos, incluida la necesidad de definir medidas complementarias. Asimismo, en caso de que sea pertinente, se extraerán lecciones aprendidas y se realizarán recomendaciones que permitan fortalecer la coherencia programática del conjunto de proyectos.

42. La evaluación hará referencia a buenas prácticas específicas y a lecciones aprendidas de interés para otras actividades similares. Cualquier propuesta de apoyo adicional debe especificar los objetivos principales y los productos y los recursos requeridos.

7 Metodología

43. La evaluación del conjunto de proyectos se realizará en estricto apego a las Normas y Estándares de UNEG²³.

44. La evaluación adoptará un enfoque consultivo y transparente con las partes interesadas internas y externas a través del proceso de evaluación. La valoración del desempeño de los proyectos, coherencia programática, complementariedad y sinergias se realizará con base en la información y evidencia recabada. Es imprescindible que al utilizar las preguntas de evaluación, el equipo realice la valoración y construya el análisis presentando y explicando todos los elementos y evidencia que sustenten sus respuestas, cualquiera que éstas fuesen

45. Es importante recalcar que las preguntas y temas de evaluación constituyen un primer referente para realizar el análisis, por ello no son limitativas a que el equipo de evaluación decida ampliarlas o complementarlas.

46. La evaluación utilizará los siguientes instrumentos:

- **Revisión documental** de información de los proyectos que se encuentren disponibles en fuentes de información gubernamentales, sistemas corporativos de la FAO como FPMIS y otros mecanismos de manejo de la información desarrollados por las distintas partes interesadas. De particular interés será la información contenida en el PSIMER, en tanto que en este las distintas partes interesadas han sistematizado el diseño de los distintos proyectos analizados, la programación y el seguimiento mensual y trimestral de sus actividades, así como el monitoreo de indicadores de gestión y resultados. Asimismo en el Anexo 6 se presenta una serie de documentos sugeridos para revisión de la misión de evaluación²⁴;
- **Una matriz de la evaluación**, a ser elaborada por el equipo responsable por la evaluación y revisada por OED;
- **Entrevistas semi-estructuradas** con informantes clave relacionados con el apoyo técnico, coordinación y manejo de los proyectos que conforman el Programa España-FAO (ver lista de actores e informantes claves); el equipo de evaluación se apoyará en el uso de listas de verificación y guías de entrevista que instrumentaran los temas y preguntas de evaluación;
- **Observación directa** durante visitas de campo que se programarán conjuntamente con el equipo de operación de los proyectos, a fin de analizar los resultados de los proyectos de forma individual, así como las complementariedad y sinergias en la atención de sus beneficiarios.
- **Grupos focales** con beneficiarios de los proyectos, los mismos que se podrán efectuar durante las visitas de campo a fin de obtener las percepciones sobre los resultados alcanzados y su sostenibilidad.

²³ Grupo de Evaluación de Naciones Unidas <http://www.uneval.org/normsandstandards>

²⁴ Entre los cuales se sugiere poner atención a la reciente evaluación del proyecto GCP/RLA/169/SPA Programa Regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil, el cual se encuentra en el marco del Fondo España-FAO.

- De forma complementaria y con el objetivo de consolidar información de la valoración de los proyectos individuales, el equipo de evaluación podrá utilizar una **plantilla de calificación de los proyectos individuales**.

47. De ser necesario, el equipo de evaluación desarrollará y aplicará otros métodos e instrumentos de evaluación (como cuestionarios, tablas de valoración, etc.) acordes a las preguntas de evaluación. En caso de ser pertinente, la Evaluación adoptará el Marco de los medios de vida sostenibles;²⁵ el marco de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)²⁶ para la evaluación de los resultados del proyecto/programa.

48. El equipo de la presente evaluación también considerará para su propio análisis del conjunto de proyectos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que surjan de la evaluación independiente del Proyecto Regional Integrado para el control de la Fiebre Aftosa, mismo que será proporcionado por OED con oportunidad.

49. La triangulación será el pilar fundamental para obtener, validar y analizar la evidencia e información necesaria, a fin de arribar a conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones y recomendaciones deberán orientarse a que los proyectos analizados puedan mantener los resultados alcanzados y mejorar su desempeño. La evaluación hará referencia a buenas prácticas específicas y a lecciones de interés para otras actividades similares. Cualquier propuesta o recomendación que implique apoyo o recursos adicionales deberá especificar qué objetivos, productos y/o aportaciones se requerirán.

8 Proceso de consulta

50. Los informantes claves de la evaluación incluyen los siguientes grupos:

- Oficiales en la sede y oficinas regionales y subregionales de la FAO que efectúan el apoyo técnico a los proyectos;
- Personal de coordinación y operativo al interior de la estructura operativa tanto del Fondo España-FAO como de los proyectos individuales;
- Oficiales de AECID;
- Gobiernos de los países participantes (en sus distintos niveles, según sea apropiado), a través de funcionarios con roles políticos y técnicos y receptores de la asistencia técnica de los proyectos individuales;
- Participantes directos e indirectos de los proyectos, en las comunidades y familias involucradas en las actividades; y
- Representantes de países ante la FAO que forman parte del Grupo de América Latina y el Caribe ante las Naciones Unidas (GRULAC).
- Asociados de los proyectos a nivel nacional y municipal.
- Otros actores que el equipo de evaluación considere pertinentes.

²⁵ El Marco de los Medios de Vida Sostenibles identifica cinco diferentes capitales (humano, social, natural, financiero y físico), cada uno con diferentes activos. Ayuda a mejorar la comprensión de los medios de vida, en particular de los pobres. Para mayor información, entre otro: http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_pdfs/section2.pdf

²⁶ FODA es un instrumento de planificación estratégica ampliamente utilizado, útil también en la evaluación de las intervenciones de desarrollo, para sondear sus fortalezas y debilidades, así como las perspectivas de futuro. Se utiliza especialmente en los grupos de enfoque, pero puede ser adaptado a entrevistas individuales.

51. El equipo de evaluación mantendrá una estrecha relación con: OED; la Unidad del Programa de Campo en RLC; SLM y representaciones de la FAO en los países; la coordinación del Fondo España-FAO; y todas las partes interesadas.

52. La misión puede discutir con las autoridades competentes cualquier cosa pertinente a su trabajo; sin embargo no está autorizada para hacer ningún compromiso en nombre del Gobierno, AECID o la FAO.

53. El equipo de evaluación deberá presentar de manera formal, al final de la misión de campo, los hallazgos preliminares, conclusiones y recomendaciones sobre la evaluación del conjunto de proyectos, a fin de recibir comentarios, aclaraciones y sugerencias que podrán ser consideradas para la conclusión del informe de evaluación. Está contemplado que la presentación formal de los hallazgos preliminares se lleve a cabo en la sede de RLC en Chile, desde la cual se asegurarán mecanismos de comunicación necesarios para que las demás partes interesadas participen a distancia (Ver calendario de la evaluación). En caso de que el equipo de evaluación lo considere pertinente, se podrán organizar presentaciones de los hallazgos preliminares al final de cada visita a los países seleccionados, a fin de obtener retroalimentación de las distintas partes involucradas a nivel nacional.

54. Una versión preliminar del informe de evaluación se pondrá a disposición de los distintos actores involucrados para recibir comentarios antes de su correspondiente finalización. El equipo de evaluación incorporará las sugerencias y comentarios, según lo considere pertinente.

9 El equipo de evaluación

55. Los miembros del equipo de evaluación serán expertos internacionales y regionales en materia de evaluación y temáticos, con entre 10 y 15 años de experiencia en los temas antes señalados en la región latinoamericana y en evaluación. Estos miembros serán seleccionados de forma independiente por OED, en consulta con las partes interesadas (Unidad del Programa de Campo de RLC, BH, PTF de los Proyectos y Coordinación del Programa España-FAO, AECID). La composición final de la misión de evaluación será responsabilidad de OED.

56. El equipo de evaluación tendrá en su conjunto una combinación de conocimiento y experiencia en América Latina en materia de:

- Políticas de seguridad alimentaria, desarrollo rural, desarrollo territorial y reducción de la pobreza.
- Desarrollo agrícola, con enfoque en agricultura familiar;
- Métodos participativos de extensionismo agrícola;
- Enfoque de género y enfoque de derechos;
- Evaluación de programas complejos; e
- Institucionalidad de los países seleccionados.

57. El equipo de evaluación estará compuesto por los siguientes integrantes:

- a) Expertos internacionales: el/la Jefe/a de Misión experto/a en evaluación de programas complejos que será acompañado de un miembro del equipo de evaluación. Ambos

serán expertos en políticas públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional y/o desarrollo rural territorial.

- b) Expertos regionales. Dos personas, una en cada región (Sudamérica y Centro América), expertas en materia de desarrollo agrícola, con enfoque de agricultura familiar y extensionismo que actuarán como miembros regionales del equipo de evaluación.

58. Un Oficial de Evaluación de OED coadyuvará con el/la jefa/e del equipo en la valoración de los mecanismos de monitoreo de los proyectos implementados a través de la PSIMER y también proveerá orientación metodológica.

59. Los miembros del equipo no deberán haber participado anteriormente en la formulación, ejecución, monitoreo o apoyo técnico a los proyectos que se enmarcan en el Fondo España-FAO. Todos firmarán el formulario de Declaración de Intereses de la OED.

60. El Equipo de Evaluación es responsable de realizar la evaluación y de aplicar la metodología. Todos los miembros del equipo, incluyendo el/la jefe/a, participarán en las reuniones preparatorias, en las de final de misión, en los debates y visitas de campo y contribuirán a la evaluación con aportes por escrito.

61. El equipo de evaluación es totalmente responsable de su informe independiente, que no refleja necesariamente el punto de vista del Gobierno, de la FAO o del asociado de recursos. Un informe de evaluación no está sujeto a la aprobación técnica de la FAO, aunque la OED es responsable de garantizar la conformidad del informe con las normas de evaluación de proyecto/programa de la FAO.

10 Roles y responsabilidades

62. Los roles y responsabilidades de las partes involucradas en la preparación, realización y seguimiento de la evaluación son aquellos que se encuentran definidos en el documento denominado: *Procedimientos detallados para la evaluación de iniciativas financiadas por contribuciones voluntarias de la FAO*²⁷.

63. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) es responsable de toda las evaluaciones que se efectúan en la Organización; en dicho sentido, es la única instancia responsable de la evaluación de los Proyectos del Fondo España-FAO. Por lo tanto, el equipo de evaluación responderá únicamente a OED.

64. En consulta con las partes interesadas se definió que la Unidad de Programa de Campo de RLC será responsable de los aspectos logísticos, administrativos y financieros involucrados en la evaluación, lo cual involucra la gestión de los viajes para las misiones de campo. Asimismo, esta unidad asumirá responsabilidad de distribuir los TdR a las representaciones de la FAO, Gobiernos de los países involucrados y todas las partes interesadas para su conocimiento.

²⁷ Disponibles en el sitio web de OED:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/oed/docs/Evaluation_Docs/Guidlines/Es_OED_procedures_separate_project_eval_November2011_ES.pdf

65. En cada país a visitar, los PTF y la Oficina de País de la FAO brindará apoyo operativo y logístico al equipo de evaluación para el desarrollo de las misiones de campo, en coordinación con la Unidad de Programa de Campo de RLC.

11 El informe de la evaluación

66. El informe de evaluación presentará la evidencia encontrada que responda a las cuestiones a evaluar, a las preguntas y a los criterios que figuran en los Términos de Referencia. Incluirá un resumen ejecutivo. Los datos y el análisis se deberán adjuntar como anexos al informe cuando se consideren importantes para complementar el informe principal.

67. Las recomendaciones se dirigirán a las diferentes partes interesadas, estableciendo la prioridad de las mismas, y deberán estar basadas en pruebas objetivas, pertinentes, enfocadas, formuladas con claridad, a fin de que su adopción sea viable y efectiva.

68. El equipo de evaluación acordará la estructura del informe al inicio del proceso de evaluación, basándose en el modelo que se presenta en el Anexo 1 de los presentes Términos de referencia. El informe será elaborado en Español, con párrafos numerados.

69. La persona que se desempeñará como jefa/e de equipo tiene la responsabilidad de presentar el proyecto del informe final a la FAO dentro de tres semanas a partir de la conclusión de la misión. Dentro de 2 semanas adicionales, la FAO presentará al equipo sus observaciones y sugerencias que éste incluirá como convenga, en el informe final, dentro de una semana.

70. Los anexos al informe de evaluación incluirán, pero no están limitados a:

- Términos de referencia para la evaluación;
- El perfil de los miembros del equipo;
- Listado de los documentos analizados;
- Listado de las instituciones y personas claves entrevistadas por el equipo de evaluación;
- Itinerario de la misión del equipo de evaluación;
- Listado de los productos de los proyectos y del Fondo España-FAO;
- Instrumentos de la evaluación;
- Análisis específicos de los proyectos individuales: informes sintéticos complementarios sobre el desempeño individual de los proyectos;
- Otros que el equipo de evaluación considere adecuados para presentar la evidencia que sustenta el análisis y los hallazgos de la evaluación.

71. Todos los productos de la presente evaluación serán elaborados en Español, con párrafos numerados de acuerdo a los estándares editoriales de OED²⁸ y la guía estilo editorial de FAO.²⁹

²⁸ Mismos que se pondrán a disposición del equipo de evaluación durante una sesión informativa inicial

²⁹ Disponibles en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/004/AC339s/AC339s00.pdf>

12 Calendario de la Evaluación

72. Para recabar la información y evidencia, en consulta con las partes interesadas, el equipo de evaluación realizara misiones en los países donde se implementan los proyectos seleccionados. En dicho sentido, se llevarán a cabo misiones en seis países, a saber:

- Centroamérica: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala.
- Sudamérica (Zona Andina): Colombia, Ecuador y Perú.

73. Adicionalmente, la misión visitará Chile y Panamá por ser las sedes de RLC y SLM respectivamente y donde se sitúan las coordinaciones del Fondo España-FAO y de los proyectos GCP/RLA/160/SPA, GCP/RLA/169/SPA, GCP/RLA/182/SPA, GCP/RLA/183/SPA y PESA Centro América.

74. La misión de evaluación se realizará en el periodo de Agosto y Octubre de 2012, con una duración aproximada de 9 a 10 semanas. En este periodo se realizarán las actividades programadas de manera provisional el siguiente plan de trabajo tentativo de la misión que podrá ser ajustado en función de aspectos logísticos específicos de las visitas a cada país (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Plan de trabajo tentativo de la misión de evaluación

Lugar	Actividades	Duración
Países de residencia de evaluadores/as	Sesiones informativas (vía Skype) Con OED (individualmente) y Coordinación Fondo España-FAO, Coordinación Regional PESA, y Unidad Programa de Campo de RLC, junto con OED.	<i>3 horas en 3 días diferentes</i>
Residencia de evaluadores/as	Revisión documental (incluye elaboración de instrumentos de evaluación y conclusión de una Matriz de Evaluación)	<i>10 días</i>
Santiago de Chile RLC	Reuniones en RLC (Santiago de Chile): con la dirección de FAO RLC (RR/ADG); Oficial Principal para el Programa de Campo; Coordinación del Fondo España-FAO; coordinaciones de proyectos, departamento de Operaciones; Oficiales Técnicos a cargo de Proyectos; Oficiales de Programas y Políticas, integrantes de los equipos multidisciplinarios de AF, SAN y Sanidad Animal e Inocuidad Alimentaria y Otras agencias de la ONU y organismos internacionales con los que se colaboró en el marco de la IALCSH. Tele/Video Conferencia desde RLC, con las dependencias técnicas principales (LTU) que apoyaron técnicamente a los Proyectos desde la sede Viaje a Ecuador (Quito)	<i>3 días</i>
Ecuador	Visita a Ecuador: Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas Proyectos GCP/RLA/183/SPA, GCP/RLA/160/SPA, GCP/ECU/081/SPA y actores relacionados con la IALCSH Visita a socios del desarrollo de la FAO en el país Visita de campo zona de intervención GCP/RLA/183/SPA y GCP/ECU/081/SPA Reunión de trabajo con los demás proyectos del Programa España FAO Reunión de trabajo con la OTC de AECID	<i>5 días</i>
Perú	Visita a Perú: Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas PTF de los proyectos GCP/RLA/183/SPA, GCP/RLA/160/SPA y actores relacionados con la IALCSH	<i>5 días</i>

Lugar	Actividades	Duración
	<p>Visita a socios del desarrollo de la FAO en el país</p> <p>Visita de campo zona de intervención GCP/RLA/183/SPA</p> <p>Reunión de trabajo con los demás proyectos del Programa España FAO</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p> <p>Presentación de los hallazgos preliminares de la visita</p>	
Colombia	<p>Visita a Colombia:</p> <p>Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas con la IALCSH</p> <p>Visita a socios del desarrollo de la FAO en el país</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p>	2 días
Panamá, SLM	<p>Reuniones en SLM (Panamá):</p> <p>Coordinación regional de proyectos implementados en Centro América, CTA, Asesores Técnicos Principales y PTF de Proyectos PESA (coordinación regional) y Semillas CAC (GCP/RLA/182/SPA). Oficiales de Programas y Políticas involucrados y dirección de FAO SLM.</p> <p>Reunión con punto focal del proyecto GCP/RLA/160/SPA y videoconferencia con Oficina subregional en Barbados con punto focal de GCP/RLA/160/SPA.</p> <p>Visita de campo Proyecto Semillas (GCP/RLA/182/SPA)</p>	3 días
Guatemala	<p>Visita a Guatemala (Grupo 2):</p> <p>Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas</p> <p>Proyectos GCP/RLA/182/SPA, GCSP/GUA/009/SPA, GCP /GUA/017/SPA, GCP /GUA/012/SPA y actores relacionados con la IALCSH</p> <p>Visita a socios del desarrollo de la FAO en el país, BID, BM</p> <p>Visita de campo zona de intervención GCP/RLA/182/SPA, GCSP/GUA/009/SPA, GCP /GUA/017/SPA, GCP /GUA/012/SPA</p> <p>Reunión de trabajo con los demás proyectos del Programa España FAO</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p> <p>Presentación de los hallazgos preliminares de la visita</p>	9 días
El Salvador	<p>Visita a El Salvador</p> <p>Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas.</p> <p>Proyectos GCP/RLA/182/SPA, GCP /ELS/007/SPA y actores relacionados con la IALCSH</p> <p>Visita a socios del desarrollo de la FAO en el país, BID, BM y SICA</p> <p>Visita de campo zona de confluencia entre GCP/RLA/182/SPA y GCP /ELS/007/SPA (fin de semana)</p> <p>Reunión de trabajo con los demás proyectos del Programa España FAO</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p> <p>Presentación de los hallazgos preliminares de la visita</p>	6 días
Honduras	<p>Visita a Honduras (Grupo 1):</p> <p>Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas</p> <p>Proyectos GCP/RLA/160/SPA. GCP /HON/022/SPA y GCP/RLA/182/SPA y actores relacionados con la IALCSH</p> <p>Visita de campo a zonas de confluencia entre GCP/RLA/182/SPA y GCP /HON/022/SPA</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p> <p>Presentación de los hallazgos preliminares de la visita</p>	6 días
Costa Rica	<p>Visita a Costa Rica (Grupo 2):</p> <p>Reuniones con instancias gubernamentales y del poder legislativo relacionadas</p> <p>Proyecto GCP/RLA/182/SPA y actores relacionados con la IALCSH</p> <p>Visita de campo GCP/RLA/182/SPA</p> <p>Reunión de trabajo con la OTC de AECID</p> <p>Presentación de los hallazgos preliminares de la visita</p>	2 días

Lugar	Actividades	Duración
Santiago de Chile - RLC	Trabajo preparatorio en Santiago Chile para el debriefing	4 días
Santiago de Chile - RLC	Debriefing (presentación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones preliminares) en RLC (incluye videoconferencia con SLM y representaciones de FAO en la región involucradas) Reunión de trabajo con la OTC de AECID	2 días
Países de residencia de evaluadores/as	Fecha límite para el informe preliminar de la evaluación	16 días dentro de 3 semanas
No aplica	Fecha límite para recibir los Comentarios de las partes interesadas al informe preliminar	
No aplica	Fecha límite para enviar el Informe final de la evaluación	5 días dentro de una semana

13 Anexos