



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y
la Agricultura

Oficina de Evaluación

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

Informe final

Marzo de 2014

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de Evaluación (OED)

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

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

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

© FAO 2014

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

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

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

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

Agradecimientos

El Equipo de Evaluación agradece a todas las personas y organizaciones que brindaron su apoyo para la realización de la presente Evaluación. En particular, agradecemos a todas las personas que participaron en las entrevistas y respondieron a los distintos cuestionarios utilizados. El Equipo de Evaluación quiere agradecer especialmente a la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, a su Alta Dirección y al Equipo de Contraparte de la Evaluación que acompañó el trabajo a lo largo de todas sus etapas.

Miembros del Equipo de Evaluación

- Enrique Ganuza, Coordinador del Equipo de Evaluación
- Germán Escobar, Especialista en Desarrollo Rural y Agricultura Familiar
- Enrique Lora, Oficial de Evaluación, OED¹
- Raquel Cabello, Oficial de Evaluación, OED
- Carlos Tarazona, Gerente de la Evaluación, OED²

¹ El Sr Lora dejó OED en noviembre de 2013 pero contribuyó al informe hasta su finalización.

² El Sr Tarazona reemplazó al Sr Camillo Risoli como gerente de la evaluación en febrero de 2014.

Tabla de Contenidos

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes de la evaluación.....	1
1.2	Estructura del informe	1
2	Objetivo y metodología de la evaluación	4
2.1	Objetivo y alcance de la evaluación	4
2.2	Métodos y herramientas.....	5
2.3	Restricciones y limitaciones	8
3	Organización institucional de la FAO en la región.....	10
3.1	Oficinas Descentralizadas de la FAO	10
3.2	Gobernanza de la FAO en la región	11
4	Situación y perspectivas del sector rural productivo en ALC	14
4.1	El sector rural.....	14
4.2	La agricultura familiar	16
5	Las políticas de descentralización de la FAO en el período 2004-2012.....	18
5.1	Antecedentes.....	18
5.2	Principales medidas de descentralización en la región.....	19
5.3	Delegación de autoridad	20
5.3.1	<i>Descentralización y asignación de presupuestos por Unidades Técnicas Principales Oficiales de Apoyo Técnico Principales y Unidades Operativas.....</i>	<i>20</i>
5.3.2	<i>Descentralización y líneas de reporte</i>	<i>22</i>
5.3.3	<i>Delegación de autoridad y procedimientos administrativos.....</i>	<i>23</i>
5.3.4	<i>Delegación de autoridad y gestión del personal</i>	<i>24</i>
5.3.5	<i>Delegación de autoridad en el Programa de Cooperación Técnica (PCT).....</i>	<i>25</i>
5.3.6	<i>Tecnologías de la información</i>	<i>27</i>
5.3.7	<i>Sistema Mundial de Gestión de Recursos.....</i>	<i>27</i>
5.4	Conclusiones.....	28
5.5	Recomendaciones	29
6	La Presencia de FAO en América Latina y el Caribe: Efectividad y Eficiencia por los costos.....	30
6.1	Efectividad.....	31
6.2	Eficiencia	36
6.3	Efectividad y Eficiencia de FAO en América Latina y Caribe	38
6.4	El manejo de los recursos obtenidos por Apoyo Administrativo y Operacional (AAO)	40
6.5	Conclusiones.....	43
6.6	Recomendaciones	45
7	Definición de prioridades	48
7.1	Marco de Programación por País.....	48
7.2	Definición de prioridades y la asignación de recursos de FAO	51
7.2.1	<i>Los recursos del Programa Regular de la FAO.....</i>	<i>51</i>
7.2.2	<i>Análisis del PCT.....</i>	<i>54</i>
7.3	Definición de prioridades regionales y el rol de la Conferencia Regional	57
7.4	Conclusiones.....	59
7.5	Recomendaciones	61
8	Recursos Humanos.....	64
8.1	Recursos Humanos en las Oficinas Descentralizadas de la región	64
8.2	Competencias y capacidades en la región	65

8.3	Capacitación del personal de las oficinas descentralizadas	68
8.4	Balance de género en FAO en ALC	69
8.5	Conclusiones.....	69
8.6	Recomendaciones	70
9	El trabajo de la FAO en la región y la equidad de género	71
9.1	Áreas mayores de colaboración de FAO en ALC	71
9.2	Lecciones aprendidas de algunos proyectos e iniciativas revisadas.....	75
9.3	Producción y disseminación de los productos normativos de FAO.....	77
9.4	Gestión del conocimiento	79
9.5	Desarrollo de capacidades como componente del Programa de Campo	81
9.6	Equidad de género	82
9.7	Conclusiones.....	84
9.8	Recomendaciones	86
10	Asociaciones y Movilización de Recursos	88
10.1	Socios Gubernamentales.....	88
10.2	Organismos y agencias de la ONU	89
10.3	Instituciones y organismos regionales	89
10.4	Representantes y organizaciones de la sociedad civil	90
10.5	Centros de investigaciones e instituciones académicas	90
10.6	Movilización de recursos.....	91
10.7	Conclusiones.....	91
10.8	Recomendaciones	92
11	Conclusiones	93
12	Recomendaciones	99

Lista de acrónimos y abreviaciones

AAO	Apoyo Administrativo y Operacional
ADG/RR	Subdirector General/Representante Regional (por su sigla en inglés)
ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
ALC	América Latina y el Caribe
ASP	Acuerdo de Servicios Personales
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CARICOM	Comunidad del Caribe
CCLAC	Comité Coordinador del Codex Alimentarius para América Latina y el Caribe
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGIAR	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (por su sigla en inglés)
CIO	División de Informática
CODEGALAC	Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe
COFLAC	Comisión Forestal para América Latina y el Caribe
COPACO	Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental
COPECAALC	Comisión de Pesca Continental y Acuicultura para América Latina y el Caribe
CSAP	Servicio de Compras de la FAO
CSC	Centro de Servicios Compartidos
CSR	Coordinador Subregional
CTD	Cooperación Técnica para el Desarrollo
EE	Equipo de Evaluación
EEI	Evaluación Externa Independiente
E&R	Emergencia y Rehabilitación
ESW	Unidad de Género, Equidad y Empleo Rural, de la Sede, de la FAO
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAOR	Representación de la FAO
FAO Rep	Representante de la FAO en el país
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODEPAL	Proyecto global de cooperación técnica para la formación en economía y políticas agrarias y desarrollo rural
FPMIS	Sistema de Información sobre Gestión del Programa de Campo (por su sigla en inglés)
GCP	Programa de Cooperación FAO/gobiernos (por su sigla en inglés)
GEF	Fondo Mundial para el Medioambiente (por su sigla en inglés)
GRMS	Sistema Mundial de Gestión de Recursos (por su sigla en inglés)
GRULAC	Grupo de Países de América Latina y el Caribe miembros de la ONU
GS	Personal de Servicios Generales de la FAO (por su sigla en inglés)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INB	Ingreso Nacional Bruto
LARC	Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (por su sigla en inglés)
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MdE	Memorándum de Entendimiento
MNPMP	Marco Nacional de Prioridades a Mediano Plazo

MPP	Marco de Programación por País
NU	Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCHA	Oficina (de Naciones Unidas) para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (por su sigla en inglés)
OD	Oficina Descentralizada
OSD	Oficina de Apoyo a la Descentralización
ODG	Oficina del Director General
OE	Objetivo Estratégico
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
OT	Oficial Técnico
OTP	Oficial Técnico Principal
P	Personal Profesional (de la FAO)
PC	Programa de Campo
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PE	Proyectos de Emergencia
PMP	Plan a Mediano Plazo (de la FAO)
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PR	Programa Regular
PSC	Gastos de servicios a proyectos (por su sigla en inglés)
NSHR	Recursos Humanos Non Staff (por su sigla en inglés)
RLC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe
RP	Responsable del Presupuesto
RR	Representante Regional
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SIMER	Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados
SLC	Oficina Subregional para el Caribe
SLM	Oficina Subregional para Mesoamérica
SLS	Oficina Subregional para Sudamérica
TCE	División de Emergencia y Rehabilitación de la FAO
TI	Tecnología de la Información
UCER	Unidades de Coordinación de Proyectos de Emergencia y Rehabilitación
UE	Unión Europea
UNCT	Equipo de las Naciones Unidas de Apoyo a los Países (por su sigla en inglés)
UNISDR	Oficina (de Naciones Unidas) para la Reducción del Riesgo de Desastres (por su sigla en inglés)
UNJP	Programa Conjunto de las Naciones Unidas (por su sigla en inglés)
UO	Unidad Operativa
USD	Dólar de los Estados Unidos de América
USER	Unidades Subregionales de Emergencia
UTF	Fondo Fiduciario Unilateral (por su sigla en inglés)
UTP	Unidad Técnica Principal

Resumen ejecutivo

Antecedentes

ES1. En su 106.ª sesión de abril de 2011, el Comité del Programa de la FAO (CP) recibió el informe y la respuesta de la administración a la evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para el Cercano Oriente. El CP valoró la calidad del informe, lo consideró una evaluación importante y recomendó que se desarrollaran evaluaciones similares en otras regiones.

ES2. El plan de trabajo de evaluaciones para el periodo 2012-14 tomó en cuenta las recomendaciones del CP. La evaluación de Europa finalizó en diciembre de 2012 y fue presentada en la 113.ª sesión del Comité del Programa en marzo de 2013, mientras que el informe de África fue presentado en la 114.ª sesión del Comité del Programa en noviembre de 2013. La evaluación de América Latina y el Caribe y la de Asia y el Pacífico se realizaron en 2013.

ES3. Todas las partes implicadas eran plenamente conscientes de que la evaluación se realizaría en un período de transición y de cambios sustanciales para la FAO, relacionados también con el proceso de descentralización. No obstante, se consideró que la evaluación proporcionaría pruebas adicionales y de mayor profundidad sobre los retos de la descentralización en América Latina y el Caribe (ALC), identificaría lecciones útiles y elaboraría recomendaciones para la implementación de la política de descentralización de la FAO en la región.

ES4. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) ha sido responsable de la coordinación y el manejo de la evaluación. El equipo de evaluación, liderado por un consultor independiente externo, incluyó a otros consultores externos así como a oficiales de OED. OED también garantizó la calidad general del informe sometiendo el borrador del informe a un proceso interno de revisión por pares.

Objetivos

ES5. El objetivo de la evaluación fue proporcionar a la FAO y Países Miembros una valoración independiente de:

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

ES6. Los términos de referencia establecieron como marco temporal de evaluación el período 2004-2012, para evaluar las acciones de descentralización emprendidas desde la precedente evaluación de 2004. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la región los procesos de descentralización tomaron impulso principalmente de enero de 2010 en adelante, los términos de referencia sugirieron centrarse en los últimos años, incluyendo las decisiones tomadas por el Consejo de la FAO en junio de 2012 sobre Estructura y Funcionamiento de las Oficinas Descentralizadas. La discusión de los términos de referencia de la Evaluación tuvo lugar mientras se implementaba una reestructuración de las operaciones y funciones de la División de Emergencias y Rehabilitación (TCE). OED por lo tanto decidió no incluir Haití

ni tampoco Colombia en las visitas de campo. Por estas razones, la Evaluación no hizo un análisis detallado de la descentralización del trabajo en Emergencias y Rehabilitación en su trabajo.

ES7. Las estructuras descentralizadas analizadas incluyen la Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC) localizada en Santiago, Chile; la Oficina subregional de la FAO para el Caribe (SLC) localizada en Bridgetown, Barbados; la Oficina subregional de la FAO para Mesoamérica (SLM) localizada en Ciudad de Panamá, Panamá; las Representaciones plenas (FAOR), las Representaciones de la FAO con un Oficial Técnico/Representante y Representaciones de la FAO con acreditación múltiple y corresponsales nacionales. El conjunto de estas estructuras descentralizadas se define en este documento como Oficinas Descentralizadas (OD).

ES8. Considerando el papel fortalecido de las Conferencias Regionales derivado de la reforma de la FAO y del proceso de descentralización, también se analizó la gobernanza de la FAO en la región, así como la preparación y capacidad de las OD para afrontar las prioridades estratégicas y programáticas de la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC).

ES9. Además, la evaluación se ha llevado a cabo simultáneamente con las discusiones, aprobación e implementación del nuevo Marco Estratégico de la FAO y su nuevo Plan a Mediano Plazo (PMP) 2014-17. Esto ha cambiado radicalmente el enfoque de la Organización hacia cinco Objetivos Estratégicos (OE), generando marcos operacionales y diseños institucionales diferentes. La evaluación ha intentado incorporar el nuevo entorno institucional a la hora de evaluar potencialidades, amenazas y oportunidades del proceso de descentralización.

ES10. Finalmente, con una visión de futuro, la evaluación ha analizado la capacidad de la FAO para establecer alianzas estratégicas para aumentar su eficacia en la región y movilizar recursos nacionales, regionales e internacionales para garantizar la sostenibilidad de su presencia en la región.

Metodología

ES11. Para abordar los temas de evaluación, se utilizó una serie de métodos y herramientas cuantitativas y cualitativas. Entre ellos se encuentran:

- Estudio de gabinete y análisis de las políticas, estrategias, circulares, boletines y cualquier otro documento relevante dirigido al fortalecimiento de la red de la FAO y a los procesos y procedimientos para el trabajo de la FAO en los países;
- Estudio de gabinete y análisis de las evaluaciones temáticas, de país y proyectos relevantes, relacionadas con la región y llevadas a cabo durante el período analizado;
- Uso de informes de auditoría elaborados por la Oficina del Inspector General de la FAO, para identificar temas recurrentes que afecten al trabajo y al impacto en los países;
- Entrevistas semi-estructuradas grupales e individuales con partes interesadas internas y externas a la FAO, armonizadas a través de listas de verificación y protocolos de entrevista, específicas para cada tipo de parte interesada entrevistada;
- Visitas a los países e informes de país (para el uso interno del equipo);
- Análisis de una muestra de proyectos en los países visitados y de la iniciativa piloto relacionada con el OE1;

- Análisis de los MPP aprobados por los gobiernos de acuerdo a una matriz de evaluación común;
- Análisis de citas y estadísticas de la web (descargadas) de una muestra de publicaciones de la región;
- Cuestionario a los Estados Miembros para obtener una mayor cantidad de opiniones de que las que se consiguieron a través de las visitas;
- Cuestionario al personal de la FAO en la Sede, RLC, SLC, SLM y en los países para obtener una mayor cantidad de opiniones de las que se consiguieron a través de las visitas; y,
- Cuestionario de Organizaciones No Gubernamentales y otros asociados relevantes de la sociedad civil.

ES12. Teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la evaluación ha analizado la ventaja comparativa de los diferentes niveles de la Organización (Sede, RLC, SLC, SLM, FAOR) para responder a las expectativas, demandas y prioridades de los Estados Miembros. En ese contexto, se ha abordado el tema de la Delegación de Autoridad analizando la transferencia de funciones y responsabilidades para identificar posibles cuellos de botella, duplicidad de funciones y áreas de ambigüedad, así como procesos de toma de decisión complicados. El proceso descentralizado de establecimiento de prioridades a través del Marco de Programación por País (MPP) también ha recibido atención especial en la evaluación, que ha analizado los veinticinco (25) MPP ya aprobados por los gobiernos en el momento de la evaluación.

ES13. Los recursos humanos de las OD (tamaño y organigramas, estructura de las competencias técnicas) han sido analizados para evaluar su idoneidad para abordar las necesidades y prioridades corporativas, así como los retos futuros derivados del nuevo marco estratégico e institucional.

ES14. Una pequeña muestra de iniciativas nacionales, llamadas proyectos clave, fue analizada en prácticamente todos los países visitados, para dar al equipo de evaluación una visión de algunas iniciativas y captar los resultados del trabajo de la FAO desde la perspectiva de campo. Los criterios para seleccionar los proyectos clave fueron: pertinencia para el país, sector de intervención (dando prioridad a la seguridad alimentaria y la agricultura familiar), equilibrio entre tipo de proyectos (p. ej., Programa de Cooperación Técnica, Programa de Cooperación FAO/Gobiernos, nacional, regional, etc.), proyectos de finalización reciente y que no hayan sido evaluados aún. Siguiendo la petición de las oficinas subregionales y regional, la iniciativa piloto relacionada con el OE1, “Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición”, fue evaluada en los tres países que la acogen (Antigua y Barbuda, Ecuador y Nicaragua).

ES15. La evaluación se ha centrado en la efectividad y eficiencia por los costos de las treinta y seis (36) oficinas descentralizadas de la región (33 oficinas en los países, dos oficinas subregionales y una oficina regional), a través de la identificación de indicadores de efectividad y eficiencia, y sus tendencias a lo largo del período 2004-2012. La metodología es válida y consistente y se utiliza en otras organizaciones multilaterales, bilaterales y de la sociedad civil. Sin embargo, tienen limitaciones y no abordan especificidades a nivel de país ni contextos particulares. Los mismos tienen potencial para ser considerados como un insumo en el proceso de toma de decisiones por la Alta Dirección.

Principales hallazgos y conclusiones

ES16. Como se indica anteriormente, la evaluación ha buscado responder a las siguientes dos preguntas: 1) qué progreso ha hecho la Organización en la implementación de las decisiones corporativas de descentralizar sus funciones y roles en ALC; 2) de qué manera ese progreso (o la ausencia del mismo) ha influido sobre la efectividad y eficiencia de la Organización en la región.

ES17. El análisis se ha centrado en el período 2008-2012 y ha identificado un punto de inflexión claro en 2010 (la Evaluación ha construido una base de información con más de 5,000 datos, que cubre el período 2004-2012).

ES18. En ALC, la Organización cumplió con la descentralización a través de las siguientes medidas: a) la progresiva transferencia de la supervisión de las Oficinas de País a RLC en Chile y la supervisión de los Oficiales Técnicos de las Oficinas Regional y Sub-regionales al Representante Regional; b) la apertura formal de SLM en Panamá, en 2007, que de hecho comenzó sus operaciones a escala significativa en 2010; c) el establecimiento de Equipos Multidisciplinarios en Santiago (descontinuado en 2012), Barbados y Panamá; d) el establecimiento de procesos de planificación a nivel de país, a través del MPP; e) aumento de la delegación de autoridad a las Oficinas Descentralizadas, incluyendo la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT), el Programa de Campo, las Cartas de Acuerdo, adquisiciones, y el manejo de recursos humanos; f) la asignación de una función de gobierno a LARC en la orientación de las prioridades y la labor en la región, a partir de 2010.

ES19. El avance en cada uno de estos procesos ha tenido lugar con velocidades diferenciadas y el grado de implementación varía en unos y otros. Sin embargo, la Organización sí ha progresado en la implementación de las decisiones corporativas de descentralizar sus funciones y roles en la región.

ES20. El Equipo de Evaluación considera que las Oficinas Regional, Subregionales y de País tienen ahora la autoridad para la definición de prioridades y la movilización de recursos a un nivel cercano a los países miembros. La descentralización estableció roles y responsabilidades para los tres niveles de Oficinas Descentralizadas. Pero esos roles son ambiguos, en algunos casos se duplican y no han sido comunicados eficientemente. Eso contribuye a que no se pueda diferenciar claramente la manera y el propósito de actuar de cada uno de esos tres niveles.

ES21. Con respecto a la delegación de autoridad del apoyo técnico, se encontró que la mayoría de los Oficiales Técnicos Principales (OTP) en el período bajo revisión está en la Sede. La Sede también es la Unidad Operativa (UO) para una parte significativa de la asignación presupuestaria.

ES22. La delegación de autoridad no fue acompañada de mayores recursos. Los recursos del Programa Regular en la región están estancados desde 2010 en términos porcentuales. La descentralización es todavía un proceso inconcluso en lo que se refiere a llevar el proceso de definición de prioridades y movilización de recursos a un nivel más cercano a los países.

ES23. Con respecto a la estimación del efecto de la descentralización sobre la efectividad y eficiencia por costos de la Organización en la región, la Evaluación se enfrentó con pocos indicadores disponibles para su análisis y con falta de datos adecuados para realizar las

estimaciones. La carencia de información financiera adecuada revela que la misma no es utilizada regularmente por la Alta Dirección en la toma de decisiones. Como se describe en el Informe, se consolidó una base de datos para el período 2004-12 que permite analizar los desembolsos totales anuales, incluyendo el Programa Regular y el Programa de Campo, para cada una de las 36 unidades de análisis existentes (33 Oficinas de País, 1 Oficina Regional, y 2 Oficinas Sub-regionales). Para el mismo período y para las mismas unidades de análisis también se consolidó la información sobre la utilización funcional de los recursos financieros desembolsados (por tipo de gasto, incluyendo “gasto en profesionales”, “gasto en personal de servicios generales”, “otros gastos”). A partir de esta información, se desarrollaron dos indicadores de efectividad y 3 indicadores de eficiencia por costos, para medir el rendimiento de la FAO en la región.

ES24. Sobre la base de los datos analizados, el equipo encontró que hubo un claro aumento de efectividad entre 2008 y 2012 en el funcionamiento de las Oficinas en la región, de acuerdo a los indicadores utilizados. La Organización incrementó de manera importante su presencia y sus actividades en la región durante ese período. La movilización de recursos extra-presupuestarios (Programa de Campo) por cada dólar asignado en el Programa Regular aumentó sustancialmente. El aumento de los desembolsos realizados por las unidades descentralizadas refleja la percepción generalizada de un incremento de la presencia de la Organización en la región. El aumento de la movilización de recursos de las unidades descentralizadas es también un indicador de la eficiencia en el uso de los recursos a disposición. Un mayor compromiso de contribuciones voluntarias, en particular de países de la región que no son donantes convencionales, da cuenta que la organización está proveyendo soluciones pertinentes y ágiles a los problemas de desarrollo de la región. El aumento de efectividad percibido se da fundamentalmente por un aumento de actividades del Programa de Campo. Ese aumento está fundamentalmente explicado por la movilización de fondos no regulares, provenientes de donantes bilaterales, con una participación importante de los países de la región. El dinamismo del programa y de la presencia en Mesoamérica es fundamental en ese desarrollo y arrastra las cifras totales del período. FAO se acerca a la realidad y prioridades de los países de la región y a sus Gobiernos. Las intervenciones de la Organización ganan en pertinencia y son apreciadas por los países miembros.

ES25. El análisis de eficiencia muestra que no hubo ganancias significativas durante el período 2008-12 y que la misma se mantuvo prácticamente sin cambios cuando se compara ese período con el período más extenso 2004-12. En muchas de las unidades de análisis estudiadas pareciera haber una sobrecarga de costos administrativos, que no guarda relación con la magnitud del asesoramiento profesional y técnico, y la generación de conocimiento, que son el ámbito prioritario de acción de FAO. En el corto plazo, la Organización debería concentrar sus acciones en esta área. Es en esta área donde el impacto de medidas correctivas probablemente muestre de manera más rápida sus resultados.

ES26. La Evaluación ha recogido la impresión que hay poca claridad en los roles, atribuciones y líneas de reporte de las distintas instancias descentralizadas y su personal. Una clarificación inmediata de los mismos en la región debería tener efectos rápidos. La poca claridad de las cadenas de reporte entre Oficina de País, Oficina Sub-regional, Oficina Regional, Sede, tanto para procesos administrativos como para contribuciones e interacciones especializadas en temas técnicos ha resultado en importantes pérdidas de eficiencia. Sin duda, hay áreas donde la Sede podría ser mucho más agresiva en su política de descentralizar responsabilidades y ejecución a las unidades descentralizadas (contrataciones, emergencias, negociación con donantes, visado técnico de proyectos).

ES27. La distribución de recursos humanos, administrativos y profesionales, entre las tres sub-regiones pareciera desequilibrada. No refleja el distinto dinamismo de los programas de países en cada sub-región. La distribución de países entre las tres sub-regiones es, en algunos casos, cuestionable ya que no atiende a conveniencias culturales de idioma, tradición y sinergias de trabajo dentro del Sistema de Naciones Unidas.

ES28. La estructura de capacidades de los Oficiales Técnicos ha permanecido sin cambios importantes en el periodo evaluado (2004-12). Esta difícilmente refleja las demandas de los países, de las propias Oficinas de País y, está pobremente alineada con los requerimientos de atención cualitativa de los nuevos Objetivos Estratégicos de la FAO, en vigor desde 2013.

ES29. El MPP es un instrumento importante de descentralización y ha contribuido en buena medida a consolidar y expandir la presencia de la Organización en la región. Su rol como herramienta central del trabajo a nivel país y del diálogo con los gobiernos debe ser enfatizado. Los MPP son instrumentos adecuados para la definición de prioridades de asistencia técnica de la FAO con los países miembros. Se encuentran alineados con las prioridades regionales y la mayoría tienen un buen nivel de cumplimiento con los elementos requeridos en las Guías para la Elaboración de los MPP. FAO debería hacer un mayor uso explícito de los MPP en sus procesos corporativos de planeación, seguimiento y evaluación.

ES30. El Programa de Cooperación Técnica (PCT) representa poco menos del 10% de los desembolsos del Programa de Campo en la región. La Evaluación pudo constatar que la política de descentralización no ha tenido éxito en llevar realmente las decisiones y responsabilidades al nivel de los Programas de País, en consonancia con la descentralización de los MPP. Partes importantes del proceso de decisiones fueron delegadas a RLC a partir del 2010, mientras que otras se mantienen en instancias ubicadas en la sede. El proceso de aprobación es confuso, lento y ha creado un malestar generalizado entre las Oficinas de País. Pero la debilidad más notoria es que la Dirección Regional no ha logrado establecer un mecanismo claro, transparente, aceptado y ágil para asignación de recursos provenientes del PCT. La Evaluación estudió la relación entre las asignaciones y variables socio-económicas que deberían estar bien en línea con las prioridades de la FAO. Los resultados fueron desalentadores al no encontrarse correlación alguna entre criterios socioeconómicos de importancia para la FAO (tales como los índices de inseguridad alimentaria y pobreza rural en la región) y la asignación de fondos.

ES31. La utilización de criterios, principios e indicadores de manejo integrado de portafolio podría contribuir en buena medida al mejoramiento de la efectividad y eficiencia por costos de las actividades de FAO en la región. Dada la importancia relativa del Programa de Campo se debe implementar una contabilidad del mismo que permita monitorear sus costos y asegurar la autofinanciación de las intervenciones. Todo esto sin desmedro de un manejo de portafolio integrado que aproveche las sinergias entre el Programa Regular y el Programa de Campo.

ES32. El manejo actual de los fondos obtenidos a cargo del Apoyo Administrativo y Operaciones (AAO) requiere una profunda revisión. Conceptualmente se maneja inexplicablemente como parte del Programa Regular, a pesar de ser generado por el Programa de Campo. Los criterios de apropiación entre distintas instancias de la FAO son confusos, poco transparentes e inequitativos, por lo que se ha convertido en un desincentivo estructural para la movilización de fondos. El AAO podría convertirse en una semilla importante en la

consolidación de un mecanismo que dé sostenibilidad al Programa de Campo, por ejemplo en la forma de un Fondo de Reserva.

ES33. El Equipo de Evaluación analizó 10 proyectos específicos en los 13 países visitados. Se comprobó que las actividades del Programa de Campo reflejan bien las once prioridades definidas por el Consejo de la FAO para el período 2004-2012, con énfasis en proyectos dirigidos a los aspectos de seguridad alimentaria y a las acciones de incremento de la oferta de alimentos a partir de la agricultura familiar. Sin duda, los nuevos cinco Objetivos Estratégicos y los Marcos de Programación por País influenciarán sustantivamente las áreas de colaboración de la FAO en la región.

ES34. Los proyectos analizados son relevantes para los países y logran una buena interacción con entidades nacionales y aliados a nivel local. Esto queda diluido a nivel nacional, dado que las Oficinas de país en su gran mayoría concentran sus acciones y relaciones con los Ministerios de Agricultura. El diseño de proyectos es sencillo y aplicado a los problemas que intentan solucionar. La mayoría de ellos están dirigidos a incrementar la oferta de alimentos a través de estrategias conocidas. Se vieron pocas intervenciones dirigidas a facilitar el acceso a la alimentación para los grupos vulnerables (incrementando la demanda de alimentos). Se levantan dudas sobre la capacidad de algunos proyectos de incidir a nivel nacional y regional dada la cobertura limitada de los mismos. Varios de ellos crean interrogantes con respecto a su sostenibilidad futura.

ES35. Con respecto a la producción y diseminación de los productos normativos de la FAO, los mismos se encuentran dispersos entre la Sede, la Oficina Regional y algunas Oficinas de País. Se encontró que no existe un mecanismo o herramienta que permita saber a ciencia cierta la cantidad, calidad y grado de utilización de los productos y servicios ofertados por la FAO en la región. La frecuencia con que se descargan esos documentos a través de internet es relativamente baja. La Oficina Regional ha diseñado un Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de amplia aplicación y con capacidad de ordenar información según el Marco Lógico de los proyectos y la asignación presupuestaria. Su uso sin embargo es limitado a algunas Oficinas y carece de elementos importantes que le permitan capitalizar experiencias exitosas en la región.

ES36. Con respecto al rol de los Oficiales Técnicos su número aumentó con respecto a 2008 y se produjo una redistribución de los mismos a partir de la creación de SLM. La composición de los Equipos Multidisciplinarios está preponderantemente orientada a la producción de alimentos (incluyendo la producción forestal y la pesquería). Los Oficiales Técnicos no operan en la práctica como equipos multidisciplinarios.

ES37. El Equipo de Evaluación evaluó la equidad de género de las intervenciones seleccionadas. Los proyectos visitados trabajan con mujeres o con grupos con una amplia representatividad de mujeres. Sin embargo, no se detectó ningún esfuerzo institucional ni en el diseño de los proyectos para crear las condiciones necesarias para que las mujeres puedan tomar ventaja de esa participación adaptando las acciones de los proyectos a los demás roles que las mujeres desempeñan.

ES38. El Equipo de Evaluación observó un gran desequilibrio entre el número de mujeres que trabajan en la organización y los puestos a los que acceden. La brecha de género que hay en el mundo rural pareciera reflejarse en la estructura de la organización.

ES39. El Sistema de Naciones Unidas aprecia la participación de la FAO en las instancias e instrumentos de la planificación conjunta. Sin embargo, el conocimiento del Marco de Programación por País es muy limitado. Se observó que no existen Coordinadores Residentes del Sistema de Naciones Unidas en la región que provengan de FAO como organización de origen. Se sugiere que FAO considere de promover de manera explícita y más proactiva la incorporación de personal de FAO al grupo de candidatos para aspirar a puestos de Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en la región. Esto redundaría en valor agregado para el Sistema de Naciones Unidas a nivel País y contribuiría a incorporar una visión sistémica al trabajo de la FAO en la región.

Recomendaciones

ES40. Como se ha señalado en capítulos anteriores, la Evaluación se concentró en desarrollar un número limitado de indicadores de efectividad y eficiencia por costos. Los mismos son válidos, consistentes y comparables. También son utilizados por otras organizaciones internacionales. Sin embargo, presentan limitaciones, principalmente en términos de no cubrir especificidades a nivel de país y no abordar aspectos metodológicos que se discuten en la Evaluación. La toma de decisiones por parte de la Alta Dirección de FAO debería considerar las recomendaciones presentadas como insumos a ese proceso, completando, cuando sea conveniente el análisis de condiciones o aspectos particulares. Las recomendaciones son presentadas con medidas sugeridas que, naturalmente, podrían ser sustituidas por combinaciones alternativas de las mismas.

Recomendación 1: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La Alta Dirección de la FAO en la sede y en RLC debería consolidar su presencia en la región. Con este objetivo, debería adoptar nuevos modelos de trabajo a fin de adecuarla a la realidad financiera y a las exigencias que tiene la Organización en ALC de prestar servicios de manera eficiente y efectiva a los países miembros.

Medidas sugeridas:

Dado el desempeño de las Representaciones en los países y de las Oficinas Regional y Subregionales en términos de los indicadores combinados de efectividad y eficiencia por costos presentados en este Informe, se recomienda:

1. Transferir Cuba y República Dominicana de la Subregión Caribe a la Subregión Mesoamérica. La primera presenta un desempeño débil en términos de efectividad y eficiencia. Sobrecargar SLC con la tarea de manejar distintos idiomas no parece adecuado. Mesoamérica muestra indicadores positivos que permiten estimar la apertura de la Oficina Subregional en Panamá como un acierto. Este cambio de líneas de reporte puede contribuir al mejoramiento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la región. Se han recibido indicaciones que la Alta Dirección estaría considerando algunas de estas medidas. La implementación inmediata de las mismas sería positiva. La Alta Dirección también podría evaluar el estatus y línea de reporte de Haití.
2. Este aumento de responsabilidades en Mesoamérica, el buen desempeño de la casi totalidad de las Oficinas en la Subregión, la importancia del volumen de operaciones, fundamentan la recomendación de redefinir el balance sobre ubicación de Oficiales Técnicos en Santiago de Chile y en Panamá, respectivamente. FAO podría obtener claras ganancias en términos de su efectividad y eficiencia si transfiriera Oficiales Técnicos

desde Santiago a Panamá. Naturalmente, estas medidas podrían ser fortalecidas con la transferencia de Oficiales Técnicos desde Roma a Panamá.

3. La figura de tener Representaciones bajo la dirección de Oficiales Técnicos Asignados debería ser descontinuada. Ese modelo no muestra ganancias en términos de efectividad y eficiencia. Los Gobiernos de los países en esa situación no valoran dicho modelo.
4. Para las unidades de análisis que durante el período 2008-2012 permanecen igual, pero en una situación desfavorable, más las que empeoran su evaluación, RLC debería considerar establecer sistemas de acreditación múltiple, con el fin de administrar los portafolios de dos o más países. Tres grupos de países podrían ser alcanzados por esta recomendación: los países del Caribe; Costa Rica; Argentina, Chile y Uruguay, en Sudamérica.
5. El perfil técnico agregado de la actual dotación de Oficiales Técnicos en la región y en las subregiones debería ser definido para poder manejar efectiva y eficientemente los nuevos cinco Objetivos Estratégicos en la región. Asimismo, se debe priorizar el fortalecimiento de la Oficina Subregional para Mesoamérica en el corto plazo. Los puestos de Oficiales Técnicos todavía responden a las prioridades de trabajo existentes durante 2004-2012. La evaluación recogió una opinión mayoritaria descontenta con la función de soporte técnico de esos Oficiales, y con la rapidez, relevancia y ubicuidad de esos servicios. RLC debería reestructurar los equipos y servicios técnicos, tanto en términos de sus especialidades como de su ubicación geográfica. Esos equipos deberían considerar un trabajo y conformación auténticamente multidisciplinaria.
6. Se recomienda a RLC y a TCE fortalecer la presencia en Centroamérica y el Caribe de Oficiales Técnicos de Gestión de Riesgos.
7. OSD, con la asistencia de la Oficina Jurídica y de Ética (LEG), debería realizar una revisión de las modalidades de Acuerdo de Sede existentes a nivel de país y elaborar un plan de acción para actualizar los mismos, o acordar nuevos cuando sea necesario, en un período razonable de tiempo.

Recomendación 2: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la región

El Equipo de Evaluación recomienda a la Alta Dirección de la FAO implementar a la brevedad un proceso exhaustivo de esclarecimiento de los alcances de la descentralización entre todo su personal en la región, incluyendo los roles y responsabilidades entre los tres niveles existentes en la región (regional, sub-regional y de país) y la sede.

Medidas sugeridas:

1. Enfatizar y aclarar los roles de los tres niveles de Oficinas Descentralizadas (regional, subregional, país) y los criterios de subsidiariedad entre los mismos. Este proceso de esclarecimiento debe incluir una explicitación del rol de los Oficiales Técnicos, enfatizando su función primordial de apoyar la implementación de los programas de FAO en los países y de asesoramiento a ese nivel.
2. También se recomienda clarificar el proceso de aprobación de los Programas de Cooperación Técnica y la eliminación de pasos redundantes.
3. Mejorar la comunicación y reforzar la capacitación sobre las modalidades contractuales de la FAO en las Oficinas de País.

Recomendación 3: A la Alta Dirección de la FAO en la sede, en la Oficina Regional y a nivel de País

Se recomienda a la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional reforzar la utilización de los Marcos de Programación por País (MPP) como instrumento central de definición de prioridades y modalidades de trabajo en los países.

Medidas sugeridas:

1. Se recomienda a la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) y a RLC que se instrumente una plataforma digital en línea que acompañe la elaboración de los MPP, a fin de: a) facilitar y transparentar la provisión de insumos técnicos por los Oficiales Técnicos; b) robustecer la información corporativa y mantener al día el estado de los MPP; c) asegurar la instrumentación de las guías de elaboración de los MPP, estableciendo límites de extensión, la inclusión de indicadores y metas para monitoreo, y el plan de trabajo anual.
2. Los Representantes de País deben dar prioridad a: 1) la definición de indicadores, metas y líneas de base para los niveles de resultados esperados; 2) establecer mecanismos de reporte a los Gobiernos sobre el avance de los resultados; 3) integrar un enfoque de manejo de portafolio, generando sinergias y complementariedades; 4) estimar las necesidades de movilización de recursos y las acciones para obtener los mismos.
3. Las Representaciones de País deberían desarrollar planes de corto plazo para dar a conocer sus Marcos de Programación por País al interior del Equipo País del Sistema de Naciones Unidas, entre otros donantes y agencias multilaterales presentes en el país y entre sectores amplios de los gobiernos anfitriones.
4. La Evaluación recomienda que tanto RLC como los Representantes de País incluyan en los futuros procesos de formulación de los MPP a contrapartes gubernamentales distintas a los Ministerios de Agricultura así como socios no gubernamentales, en concordancia con las nuevas estrategias de la Organización para el sector privado y la sociedad civil.
5. Se recomienda a OSD y a RLC que institucionalicen a los MPP como el marco que establece las prioridades de trabajo de toda la Organización en los países respectivos. Esos MPP deben tener vigencia formal (firma de las partes y período de vigencia) para poder operar en un país. Los mismos deben ser respetados por todos los niveles e instancias de FAO, incluyendo a los equipos multidisciplinarios, RLC y las Oficinas Subregionales.
6. Se recomienda a la Dirección Regional y a los Directores Sub-regionales que como coordinadores de los Equipos Multidisciplinarios aseguren que los proyectos regionales y subregionales sean una respuesta y apoyo a las líneas de trabajo acordadas en los MPP y su compatibilización con los nuevos Objetivos Estratégicos (OE). La variedad que se recoge en los MPP debe reflejarse en los proyectos regionales y subregionales, sin necesidad de forzar incorporación de países ni uniformidad en el tratamiento de los mismos.

Recomendación 4: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La Alta Dirección de la FAO en la sede y la Oficina Regional debería consolidar el nivel regional como el ámbito de priorización intermedio entre la priorización y planeación a nivel de país y a nivel global, adoptando además medidas de eficiencia en su proceso.

Medidas sugeridas:

1. Esta evaluación no encuentra fundamento para recomendar priorización de áreas y recursos a nivel subregional.
2. Se recomienda a RLC y OSD valorar alternativas para organizar la Conferencia Regional de forma más eficiente, tanto para la Organización como para los países miembros. En ese contexto, debe darse prioridad a la divulgación del nuevo marco estratégico entre los gobiernos de los países miembros, incluyendo Ministerios de Agricultura y otras instancias ministeriales.

Recomendación 5: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

Se recomienda a la Alta Dirección de la FAO administrar el Programa de Campo con criterios estrictos de efectividad y eficiencia.

Medidas sugeridas:

1. RLC, con asistencia de la División de Movilización de Recursos y Cooperación Sur-Sur (TCS) y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), debe dar seguimiento al Programa de Campo con criterios explícitos de manejo de portafolio y con información financiera adecuada y actualizada. Es imprescindible una contabilidad propia del Programa de Campo, sin desmedro del manejo integrado de portafolio. Los costos ocasionados por el mismo deben ser totalmente financiados dentro del mismo Programa. Como recomendado por numerosas auditorías internas, esta Evaluación apoya el establecimiento de un “Fondo de Reserva” con el objetivo de proporcionar sostenibilidad, un horizonte razonable de predictibilidad, posibilidades de innovación, y cobertura de riesgo de caídas temporales de financiación a la presencia en terreno.
2. La Evaluación recomienda a RLC que establezca criterios claros y transparentes para distribuir las asignaciones regionales correspondientes a los Programas de Cooperación Técnica. Una parte sustancial de los mismos debería seguir una asignación preliminar automática de acuerdo a variables relevantes para las operaciones de FAO en la región (la Evaluación exploró el Ingreso Nacional Bruto per cápita, metodología Atlas, la tasa de pobreza extrema y la tasa de desnutrición).
3. Se recomienda a RLC el establecimiento de un consejo asesor conformado por Representantes de la FAO en la región para aconsejar en temas referentes a la asignación de recursos orientados a Programas de Cooperación Técnica regionales y subregionales.

Recomendación 6: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La FAO debería mejorar el manejo operativo y financiero del Programa Regular y del Programa de Campo en la región.

Medidas sugeridas:

1. RLC, con la asistencia de OSP, debería recolectar información financiera relevante para poder monitorear la marcha de las operaciones y el manejo del portafolio en forma permanente. Información sobre los desembolsos por año, por unidad de análisis, por fuente de fondos, y la utilización de los mismos, es fundamental para evaluar, en intervalos regulares, la efectividad y eficiencia por costos del portafolio. Esta Evaluación realizó grandes esfuerzos para compilar una primera base de datos, para el período 2004-

2012, y para desarrollar algunos indicadores que permitan evaluar la efectividad y la eficiencia del manejo de portafolio. La FAO puede beneficiarse de adoptar, complementar, continuar y profundizar ese trabajo a corto y mediano plazo.

2. El manejo e información sobre el Apoyo Administrativo y Operaciones (AAO, o AOS, por su sigla en inglés) debe ser reestructurado profundamente a la brevedad posible. Esta Evaluación recomienda que el AAO, obtenido por el apoyo a las operaciones de campo, sea contabilizado dentro del Programa de Campo, en forma clara y transparente, rápidamente asignado a intervalos regulares y bajo ningún concepto retenido en la Sede. La Evaluación recomienda la distribución del AAO recogido en la siguiente proporción: a) 60% a la unidad que es responsable de la movilización del financiamiento; b) 20% a RLC; y c) 20% para la Sede en Roma. El AAO distribuido según los criterios de esta recomendación debería ser una semilla en la consolidación del “Fondo de Reserva” descrito en la medida sugerida 5.1.
3. Se recomienda a RLC establecer una función de monitoreo de los resultados asociados a las prioridades regionales y de los MPP. El nivel regional es el más adecuado para esa función.
4. Se recomienda a la FAO el mantenimiento de una estructura de apoyo al Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS) en RLC y el desarrollo de todos sus módulos a fin de contribuir al aumento de eficiencia en las operaciones en la región.
5. Dada la importancia creciente del Programa de Campo en América Latina y el Caribe, y la financiación creciente del mismo a partir de contribuciones de los propios países de la región, RLC, con apoyo de TCS, debe desarrollar una estrategia institucional de movilización de recursos, que incluya la asignación de oficial(es) especializado(s) a la misma y con amplia participación de los Representantes de País. Un abordaje integrado del rol de FAO en la cooperación Sur-Sur debería cristalizarse en ese contexto. La movilización de recursos debe incluirse como sector estratégico de los MPP y en el reclutamiento de Representantes de País y Oficiales Técnicos en la región.

Recomendación 7: A la Alta Dirección Regional

Se recomienda a la Dirección Regional mejorar el diseño y la implementación de los proyectos de campo evaluados, e implementar mecanismos que garanticen una mejor gestión del conocimiento y de los productos normativos generados por las oficinas descentralizadas.

Medidas sugeridas:

1. Con relación a los proyectos específicos evaluados, se recomienda a los responsables de los Equipos Multidisciplinarios y a los Representantes de País que aseguren un diseño que garantice tener un impacto a nivel de políticas nacionales, con alcance nacional o local. Con respecto al trabajo piloto desarrollado dentro de la iniciativa del Objetivo Estratégico OE1 se recomienda a RLC realizar una evaluación exhaustiva de su diseño, procesos y resultados antes de proceder a su implementación regional.
2. En relación a la producción y disseminación de los productos normativos, se recomienda a RLC que centralice en un sitio web institucional el material disponible, que se informe sobre ello a los usuarios potenciales y que se incluya un contador de consultas y descargas, para monitorear el uso de los mismos. La estrategia de información debería utilizar anuncios y abstractos que lleguen directamente al público objetivo. La estrategia de comunicaciones debería definir poblaciones objetivo y una diversificación de los canales a utilizar.

3. Para mejorar la gestión del conocimiento se recomienda que RLC incorpore sistematizaciones de experiencias al sistema de seguimiento y evaluación que se ha desarrollado.
4. Con respecto a las actividades a nivel de proyectos, tanto la Dirección Regional como los Representantes de País y los Oficiales Técnicos deben asegurar que existen las condiciones para compatibilizar la participación activa de mujeres con las responsabilidades que ellas asumen en sus vidas diarias y en los roles sociales que desempeñan. La sostenibilidad de las acciones con mujeres está relacionada con la compatibilización de sus roles familiares y la división operativa del trabajo.
5. Se recomienda que RLC, con la asistencia de LEG, revise el potencial de las Comisiones Técnicas y defina una estrategia que permita definir su trabajo futuro y su rol en estos foros intergubernamentales.

Recomendación 8: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La FAO debe elaborar de forma inmediata un plan de acción para eliminar la inequidad de género existente, incluyendo objetivos, metas, plazos y recursos. Debe producirse un aumento sustancial del número de mujeres entre los Representantes de País y las mujeres deben acceder a categorías salariales más altas dado que tienen las competencias para ello.

1 Introducción

1.1 Antecedentes de la evaluación

1. En su 106.ª sesión de abril de 2011, el Comité del Programa de la FAO (CP) recibió el informe y la respuesta de la administración a la evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para el Cercano Oriente. El CP valoró la calidad del informe, lo consideró una evaluación importante y recomendó que se desarrollaran evaluaciones similares en otras regiones.

2. El plan de trabajo de evaluaciones para el periodo 2012-14 tomó en cuenta las recomendaciones del CP. La evaluación de Europa finalizó en diciembre de 2012 y fue presentada en la 113.ª sesión del Comité del Programa en marzo de 2013, mientras que el informe de África fue presentado en la 114.ª sesión del Comité del Programa en noviembre de 2013. La evaluación de América Latina y el Caribe y la de Asia y el Pacífico se realizaron en 2013.

3. Todas las partes implicadas eran plenamente conscientes de que la evaluación se realizaría en un período de transición y de cambios sustanciales para la FAO, relacionados también con el proceso de descentralización. No obstante, se consideró que la evaluación proporcionaría pruebas adicionales y de mayor profundidad sobre los retos de la descentralización en América Latina y el Caribe (ALC), identificaría lecciones útiles y elaboraría recomendaciones para la implementación de la política de descentralización de la FAO en la región.

4. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) ha sido responsable por la coordinación y el manejo de la evaluación³. El equipo de evaluación, liderado por un consultor independiente externo, incluyó a otro consultor externo así como a oficiales de la OED⁴. OED también garantizó la calidad general del informe sometiendo el borrador del informe a un proceso interno de revisión por pares.

5. El informe final de esta evaluación se presentará, junto con la respuesta de la administración, en la 115ª sesión del Comité del Programa que tendrá lugar en mayo de 2014 para discusión, y se distribuirá en la 33ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe para información. El borrador del informe fue distribuido entre las partes interesadas de la FAO para recoger comentarios y observaciones, a ser integrados por el equipo según pertinencia.

1.2 Estructura del informe

6. El documento se estructura en los siguientes capítulos:

- Capítulo 1, Introducción: describe los antecedentes y la lógica de la evaluación;
- Capítulo 2, Objetivo y metodología de la evaluación, describe el objetivo y alcance, la metodología de evaluación, principales restricciones y limitaciones.
- Capítulo 3, La presencia de la FAO en América Latina y el Caribe, describe la organización institucional y la gobernanza actual de la FAO en la región.

³ Ver Anexo 1 - Términos de referencia.

⁴ Ver Anexo 2 - Perfil de los miembros del equipo de evaluación.

- Capítulo 4, Situación y perspectivas del sector rural productivo en ALC, describe sucintamente algunas de las tendencias más importantes para la FAO en la región, en el sector agro-rural.
- Capítulo 5, Descentralización de la FAO durante el período objeto de evaluación: destaca las medidas de descentralización principales y analiza la delegación de autoridad llevada a cabo en la gestión de proyectos, en el proceso de formulación y aprobación del Programa de Cooperación Técnica (PCT), en los procedimientos administrativos y operativos y en la gestión de los recursos humanos.
- Capítulo 6, Efectividad y Eficiencia en función de los costos: define indicadores para evaluar la efectividad y eficiencia de la organización en la región y las principales tendencias a lo largo del período objeto de evaluación.
- Capítulo 7, Establecimiento de prioridades: analiza el marco corporativo para el establecimiento y planificación de prioridades (Marco de Programación de País), su proceso de formulación y la apropiación nacional, así como su alineamiento con las prioridades y los marcos estratégicos de la FAO.
- Capítulo 8, Recursos humanos: analiza la cantidad y tipología de los recursos humanos existentes en las oficinas descentralizadas (OD) y su idoneidad (competencias, organigramas, análisis de género) para atender las necesidades corporativas en la región.
- Capítulo 9, El trabajo de la FAO en la región: programa y productos normativos: proporciona una visión general sobre los principales sectores de colaboración de la FAO, así como de los proyectos clave evaluados; analiza la producción y gestión corporativa de los productos normativos, así como la gestión del conocimiento y los mecanismos de integración entre los programas de campo y las políticas públicas.
- Capítulo 10, Asociaciones y movilización de recursos: proporciona una valoración de las asociaciones existentes y analiza las oportunidades y condiciones para la movilización de recursos.
- Capítulo 11: Conclusiones
- Capítulo 12: Recomendaciones

7. Para facilitar la lectura, la mayoría de los capítulos contienen sus propias conclusiones y recomendaciones, que son sintetizadas y consolidadas en el Capítulo 11 y en el Capítulo 12 respectivamente.

8. El informe incluye también varios anexos, mencionados a continuación:

- Anexo 1 Términos de Referencia de la Evaluación
- Anexo 2 Perfil de los miembros del Equipo de Evaluación
- Anexo 3 Lista de Personas Entrevistadas
- Anexo 4 Compendio de las principales herramientas metodológicas utilizadas en la Evaluación
- Anexo 5 Cuestionario para los Estados Miembros
- Anexo 6 Cuestionario para el personal de la FAO
- Anexo 7 Cuestionario para Asociados y Partes Interesadas Clave
- Anexo 8 Análisis de la encuesta al personal de la FAO
- Anexo 9 Oficinas Descentralizadas de la FAO en ALC
- Anexo 10 Modelos de Oficina FAO en ALC
- Anexo 11 Aportes de la agricultura familiar en algunos países de la región
- Anexo 12 Desembolsos de fondos de Países Donantes, 2004-2012
- Anexo 13 Desembolsos totales en ALC, 2004-2012
- Anexo 14 Multiplicador, 2004-2012

Anexo 15	Indicador de Eficiencia 1, 2004-2012
Anexo 16	Indicador de Eficiencia 2, 2004-2012
Anexo 17	Indicadores de Eficiencia y Eficiencia 3
Anexo 18	Efectividad y Eficiencia, Clasificación Unidades de Análisis
Anexo 19	Efectividad y Eficiencia en ALC, 2008-2012
Anexo 20	Instrumento utilizado para valoración de los MPPs
Anexo 21	Síntesis del análisis de los MPPs
Anexo 22	Desembolsos Programa Regular por tipo de gasto
Anexo 23	Nivel de ingresos, subnutrición y desembolsos en Países de Atención Especial
Anexo 24	Desembolsos PCT por país, país de atención especial
Anexo 25	Número total de personas trabajando en ALC, 11 noviembre 2013
Anexo 26	Número total de participantes en cada tipo de capacitación por año
Anexo 27	Número de participantes en capacitaciones por tipo de contrato, 2007-2012
Anexo 28	Número de participantes en capacitaciones en línea, 2012
Anexo 29	Listado de los Principales Informes de OED Revisados por el Equipo
Anexo 30	Proyectos Evaluados e Informes Preparados por la Misión
Anexo 31	Oficinas en ALC con puntos focales de género

2 Objetivo y metodología de la evaluación

2.1 Objetivo y alcance de la evaluación

9. El objetivo de la evaluación fue proporcionar a la FAO y Países Miembros una valoración independiente de:

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

10. Los términos de referencia establecieron como marco temporal de evaluación el período 2004-2012, para evaluar las acciones de descentralización emprendidas desde la precedente evaluación de 2004. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la región los procesos de descentralización tomaron impulso principalmente de enero de 2010 en adelante, los términos de referencia sugirieron centrarse en los últimos años, incluyendo las decisiones tomadas por el Consejo de la FAO en junio de 2012 sobre Estructura y Funcionamiento de las Oficinas Descentralizadas. La discusión de los términos de referencia de la Evaluación tuvo lugar mientras se implementaba una reestructuración de las operaciones y funciones de la División de Emergencias y Rehabilitación (TCE). OED por lo tanto decidió no incluir Haití ni tampoco Colombia en las visitas de campo. Por estas razones, la Evaluación no hizo un análisis detallado de la descentralización del trabajo en Emergencias y Rehabilitación en su trabajo.

11. Las estructuras descentralizadas analizadas incluyen la Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC) localizada en Santiago, Chile; la Oficina subregional de la FAO para el Caribe (SLC) localizada en Bridgetown, Barbados; la Oficina subregional de la FAO para Mesoamérica (SLM) localizada en Ciudad de Panamá, Panamá; las Representaciones plenas (FAOR), las Representaciones de la FAO con un Oficial Técnico/Representante y Representaciones de la FAO con acreditación múltiple y corresponsales nacionales. El conjunto de estas estructuras descentralizadas se define en este documento como Oficinas Descentralizadas (OD).

12. Considerando el papel fortalecido de las Conferencias Regionales derivado de la reforma de la FAO y del proceso de descentralización, también se analizó la gobernanza de la FAO en la región, así como la preparación y capacidad de las OD para afrontar las prioridades estratégicas y programáticas de la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC).

13. Además, la evaluación se ha llevado a cabo simultáneamente con las discusiones, aprobación e implementación del nuevo Marco Estratégico de la FAO y su nuevo Plan a Mediano Plazo (PMP) 2014-17. Esto ha cambiado radicalmente el enfoque de la Organización hacia cinco Objetivos Estratégicos (OE), generando marcos operacionales y diseños institucionales diferentes. La evaluación ha intentado incorporar el nuevo entorno institucional a la hora de evaluar potencialidades, amenazas y oportunidades del proceso de descentralización.

14. Finalmente, con una visión de futuro, la evaluación ha analizado la capacidad de la FAO para establecer alianzas estratégicas para aumentar su eficacia en la región y movilizar

recursos nacionales, regionales e internacionales para garantizar la sostenibilidad de su presencia en la región.

2.2 Métodos y herramientas

15. La metodología de evaluación adoptada por el equipo está de acuerdo a lo establecido en los términos de referencia generales de la evaluación (Anexo 1). Para facilitar la comparación entre regiones, se previó el uso de una serie de herramientas cualitativas y cuantitativas previamente utilizadas en las evaluaciones de las oficinas descentralizadas en Cercano Oriente, en Europa y Asia Central y en África, adaptándolas, según fuese necesario.

16. El equipo de evaluación se adhirió a las normas y estándares del Grupo de Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG) y adoptó un enfoque participativo, buscando y compartiendo opiniones con una gran variedad de partes interesadas, para conseguir evaluar el papel y trabajo de la FAO desde diferentes puntos de vista: clientes y usuarios de los productos y servicios de la FAO; socios nacionales e internacionales; personal de la FAO con funciones y niveles de responsabilidad diferentes. La consulta con las partes interesadas ha sido un elemento clave de la evaluación.

17. OED empezó la fase preparatoria para la evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe en febrero de 2013: en este marco, se llevó a cabo una misión inicial en abril-mayo de 2013 y se realizó una consulta amplia con el personal de la FAO en la sede, RLC, SLC y SLM. También se consultó con algunos representantes de la FAO en la región y se mantuvo una reunión en Roma con miembros del GRULAC (Grupo de Países de América Latina y el Caribe miembros de la ONU). Con base en estas consultas, los términos de referencia fueron elaborados y distribuidos en la Sede y en todas las oficinas descentralizadas de la región para revisión y comentarios, antes de finalizarlos en junio.

18. Entre julio y octubre, el equipo de evaluación llevó a cabo misiones en el Caribe, Mesoamérica y América del Sur para recopilar información y analizar el proceso de descentralización en la región con partes interesadas internas y externas a la FAO (véase la Tabla 1). Las misiones permitieron que el equipo en su conjunto⁵ se encontrase aproximadamente con 500 personas, pertenecientes a los siguientes grupos:⁶

- Gobiernos de Estados Miembros de la FAO, que fueron consultados durante las visitas a los países, a través de una encuesta y a través del Grupo de países de América Latina y el Caribe (GRULAC);
- Personal de la FAO, incluyendo a la Alta Dirección en la región y en la Sede, personal (“staff” y “non-staff”) que trabaja en la región en diferentes ubicaciones, incluyendo RLC, SLC, SLM y las Oficinas en los Países, desarrollando funciones técnicas, administrativas y operacionales. Además, se llevó a cabo una encuesta en línea; y,
- Partes interesadas externas a la FAO a nivel nacional y regional, incluyendo Agencias y Órganos de las Naciones Unidas, Órganos de integración económica regional y

⁵ Para poder llegar a un mayor número de países, el equipo (5 personas) se dividió, en algunos casos, en subgrupos de 2-3 miembros.

⁶ La lista completa de partes entrevistadas se encuentra en el anexo 3.

subregional (CARICOM, CAC, ALADI)⁷ y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). En algunos países también se ha entrevistado a parlamentarios involucrados en el Frente Parlamentario contra el Hambre. A nivel local, durante la evaluación de los proyectos de la FAO en el terreno, se ha entrevistado tanto a ONG y Organizaciones de la sociedad civil, como a autoridades locales.

Tabla 1. Oficinas Descentralizadas visitadas por el Equipo de Evaluación

Misiones y fechas	Oficinas Descentralizadas visitadas (por orden cronológico)
<i>Misión preparatoria del 20/04/2013 al 04/05/2013</i>	Oficina subregional para el Caribe en Barbados (SLC); Oficina subregional para Mesoamérica en Panamá (SLM); Oficina regional para América Latina y el Caribe en Chile (RLC)
<i>Visitas a los países del 05/07/2013 al 09/08/2013</i>	Guyana, Barbados (incluyendo SLC), Antigua y Barbuda, Panamá (incluyendo SLM), Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua
<i>Visitas a los países del 02/09/2013 al 06/09/2013</i>	Ecuador
<i>Visitas a los países del 28/09/2013 al 18/10/2013</i>	Chile (incluyendo RLC), Bolivia, Uruguay, Paraguay

19. Tal y como se indica en los términos de referencia de la evaluación, los criterios principales para la selección de países a visitar fueron los siguientes:

- Cobertura equilibrada de las tres subregiones: el Caribe, América Central y América del Sur;
- Cobertura de los diferentes tipos de presencia de la FAO en los países (Representaciones plenas, oficinas con un Oficial Técnico (OT) / Representante, países con un corresponsal nacional y con una acreditación múltiple;
- Cobertura de diferentes tipos de país en relación a indicadores seleccionados;⁸
- El perfil - tamaño y tipología - de la cartera de la FAO en el país;
- La presencia de las iniciativas piloto relacionadas con el Objetivo Estratégico 1 (OE1).

20. A través de las reuniones con las diferentes partes interesadas, el equipo de evaluación tuvo la posibilidad de recoger información, evidencia empírica y opiniones sobre una variedad de temas relacionados con la descentralización de la FAO. Los hallazgos preliminares, a nivel de país y subregional, fueron compartidos y analizados con el responsable de cada oficina al final de cada visita. También se llevó a cabo una reunión final sobre los hallazgos preliminares de la misión con RLC en Octubre. En Noviembre se realizaron reuniones de discusión con la Alta Dirección en América Latina y el Caribe, con la Alta Dirección de la FAO en Roma, con el GRULAC, y con la Oficina de Evaluación.

21. Para abordar los temas de evaluación, se utilizó una serie de métodos y herramientas cuantitativas y cualitativas (ver anexo 4). Entre ellos se encuentran:

- Estudio de gabinete y análisis de las políticas, estrategias, circulares, boletines y cualquier otro documento relevante dirigido al fortalecimiento de la red de la FAO y a los procesos y procedimientos para el trabajo de la FAO en los países;

⁷ CARICOM (Comunidad del Caribe), CAC (Consejo Agropecuario Centroamericano), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

⁸ Los indicadores fueron: el tamaño del país y su población, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), nivel de ingresos, seguridad alimentaria, pobreza y pobreza rural, entre otros.

- Estudio de gabinete y análisis de las evaluaciones temáticas, de país y proyectos relevantes, relacionadas con la región y llevadas a cabo durante el período analizado;
- Uso de informes de auditoría elaborados por la Oficina del Inspector General de la FAO, para identificar temas recurrentes que afecten al trabajo y al impacto en los países;
- Entrevistas semi-estructuradas grupales e individuales con partes interesadas internas y externas a la FAO, armonizadas a través de listas de verificación y protocolos de entrevista, específicas para cada tipo de parte interesada entrevistada;
- Visitas a los países e informes de país (para el uso interno del equipo);
- Evaluaciones de los proyectos clave en los países visitados y de la iniciativa piloto relacionada con el OE1;
- Análisis de los MPP aprobados por los gobiernos de acuerdo a una matriz de evaluación común;
- Análisis de citas y estadísticas de la web (descargas) de una muestra de productos normativos (publicaciones) de la región;
- Encuesta a los Estados Miembros para obtener una mayor cantidad de opiniones de que las que se consiguieron a través de las visitas (ver anexo 5);
- Encuesta al personal de la FAO en la Sede, RLC, SLC, SLM y en los países para obtener una mayor cantidad de opiniones de las que se consiguieron a través de las visitas (ver anexo 6);
- Encuesta a ONG y otros asociados relevantes de la sociedad civil (ver anexo 7).

22. Teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la evaluación ha analizado la ventaja comparativa de los diferentes niveles de la Organización (Sede, RLC, SLC, SLM, FAOR) para responder a las expectativas, demandas y prioridades de los Estados Miembros. En ese contexto, se ha abordado el tema de la Delegación de Autoridad analizando la transferencia de funciones y responsabilidades para identificar posibles cuellos de botella, duplicidad de funciones y áreas de ambigüedad, así como procesos de toma de decisión complicados. El proceso descentralizado de establecimiento de prioridades a través del Marco de Programación de País (MPP) también ha recibido atención especial en la evaluación, que ha analizado los veinticinco (25) MPP ya aprobados por los gobiernos en el momento de la evaluación.

23. Los recursos humanos de las OD (tamaño y organigramas, estructura de las competencias técnicas) han sido analizados para evaluar su idoneidad para abordar las necesidades y prioridades corporativas, así como los retos futuros derivados del nuevo marco estratégico e institucional.

24. Una pequeña muestra de iniciativas nacionales, llamadas proyectos clave, fue analizada en prácticamente todos los países visitados, para dar al equipo de evaluación una visión de algunas iniciativas y captar los resultados del trabajo de la FAO desde la perspectiva de campo. Los criterios para seleccionar los proyectos clave fueron: pertinencia para el país, sector de intervención (dando prioridad a la seguridad alimentaria y la agricultura familiar), equilibrio entre tipo de proyectos (p. ej., PCT, Programa de Cooperación FAO/Gobiernos, nacional, regional, etc.), proyectos de finalización reciente y que no hayan sido evaluados aún. Siguiendo la petición de las oficinas subregionales y regional, la iniciativa piloto relacionada con el OE1, “Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición”, fue evaluada en los tres países que la acogen (Antigua y Barbuda, Ecuador y Nicaragua).

25. La evaluación se ha centrado en analizar la efectividad y eficiencia por los costos de las treinta y seis (36) oficinas descentralizadas de la región (33 oficinas en los países, dos oficinas subregionales y una oficina regional), a través de la identificación de indicadores de efectividad y eficiencia, y sus tendencias a lo largo del período 2004-2012. La metodología y resultados de este análisis se describen y analizan en el Capítulo 6. La metodología es válida y consistente y se utiliza en otras organizaciones multilaterales, bilaterales y de la sociedad civil. Sin embargo, tienen limitaciones y no abordan especificidades a nivel de país ni contextos particulares. Los mismos tienen potencial para ser considerados como un insumo en el proceso de toma de decisiones por la Alta Dirección.

2.3 Restricciones y limitaciones

26. Los términos de referencia preveían que la evaluación tendría que analizar una “línea de base en movimiento” y proporcionar recomendaciones en un contexto de cambios estratégicos e institucionales. De hecho, a pesar de haber utilizado datos sustantivos disponibles en los sistemas corporativos FPMIS y ORACLE,⁹ relativos a todo el período de evaluación (2004-2012), el trabajo se concentró en los años más recientes por dos razones principales. La primera razón es que las medidas de descentralización en la región se han tomado principalmente a partir de 2008 en adelante, y especialmente a partir de 2010. La segunda razón es que las personas entrevistadas se refieren esencialmente a años recientes cuando hablan de temas relacionados con la descentralización, bien sea por la razón anterior, o por su corta experiencia laboral en la FAO. En consecuencia, la evaluación se ha centrado especialmente en el período 2008-2012 y ha identificado un “punto de inflexión” claro en 2010.

27. Mientras que la institución y sus recursos humanos han estado trabajando durante el período bajo evaluación con dos marcos estratégicos,¹⁰ en 2010 la Conferencia Regional por un lado, y en 2012 la nueva Dirección General por otro, han identificado nuevas prioridades y objetivos estratégicos para la Organización. Las misiones de evaluación constataron que las Oficinas Descentralizadas, en general, han asumido el reto de los cambios estratégicos e institucionales de la Organización y, por lo tanto, la evaluación aborda y analiza lo que significa este reto para la región y presenta recomendaciones en este sentido.

28. La evaluación ha tenido problemas a la hora de recopilar series de datos (2004-2012) sobre la ejecución financiera de la Organización (Programa Regular y Programa de Campo) por año y por unidad de análisis (los treinta y tres países, las dos oficinas subregionales y la oficina regional). Todavía más difícil fue compilar y agregar datos sobre los gastos de personal (“staff” y “non-staff”, servicios generales y profesionales), para identificar indicadores de efectividad y eficiencia de la Organización a lo largo del período de evaluación. Las dos series provienen de bases de datos distintas. Mientras la primera se recoge a partir de una combinación de ORACLE y FPMIS, la segunda proviene enteramente del sistema ORACLE. Lamentablemente, las bases no dialogan una con otra y las cifras no son totalmente coincidentes. A pesar de las restricciones, el análisis de efectividad y eficiencia por costos se presenta en el Capítulo 6.

⁹ FPMIS: Field Programme Management Information System en inglés, Sistema de información para la gestión del programa de campo, en español; ORACLE es el sistema de gestión financiera de FAO.

¹⁰ El primer Marco estratégico de la FAO se formuló en 1999, para el período 2000-2015. En 2009, un nuevo Marco estratégico fue formulado para el período 2010-2019.

29. Debido a la dispersión de fuentes de información (Sede, RLC, países) y la inconsistencia de los datos proporcionados por ellas (véase el capítulo 9.3) el uso de los productos normativos de la FAO ha sido de difícil análisis.

30. La tasa de respuestas a la encuesta a Estados Miembros, esencialmente las contrapartes del Gobierno, ha sido muy baja, con 17 cuestionarios de 11 países recibidos (apenas un tercio de los países donde FAO tiene presencia respondieron), lo que no permite usar la encuesta como fuente estadística de datos. Sin embargo, las opiniones expresadas en los cuestionarios, junto con aquellas recogidas durante las entrevistas con representantes de los gobiernos durante las visitas a los países, han sido de suma importancia para la evaluación.

31. La tasa de respuestas a la encuesta dirigida a asociados de la FAO y partes interesadas externas (sociedad civil, ONG, instituciones académicas, sector privado) ha sido muy baja (12%): solamente se recibieron 11 respuestas de las 87 encuestas enviadas. Además, el equipo de evaluación se encontró con un número muy reducido de organizaciones de este tipo durante sus visitas a los países. Los temas relacionados con las asociaciones se tratan en el capítulo 10.

32. La encuesta al personal de la FAO fue enviada por OED a todos los empleados que trabajan en la región incluyendo a los profesionales, servicios generales, consultores y titulares de un Acuerdo de Servicios Personales (ASP), con contrato en vigor que hubiera empezado al menos 6 meses antes de la encuesta. Siguiendo estos criterios, la lista de correos elaborada a través del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS por sus siglas en inglés) en el mes de junio de 2013 incluyó a 461 personas a las que se envió el cuestionario personalmente. Sin embargo, este número resultó ser mucho menor del número real de empleados de la Organización en la región (ver capítulo 8). Se recibieron un total de 254 cuestionarios completados de la región, es decir el 55 % del número inicial de destinatarios, pero solamente el 17.5% del total de personal trabajando en este momento para la FAO en la región. OED alentó a los destinatarios a reenviar el cuestionario a los colegas que no estuvieran en la lista. Esta medida aumentó el número de destinatarios, pero ocasionó la pérdida del universo “n” de la encuesta. A los 254 cuestionarios recibidos de la región, se agregan 34 cuestionarios recibidos de la Sede, para un total de 288 cuestionarios. Por ello, el análisis de las respuestas ha considerado 288 como el universo y los resultados, que no pueden ser extrapolados al conjunto de los empleados, como un indicador de tendencias. El anexo 8 sintetiza los principales resultados de la encuesta.

3 Organización institucional de la FAO en la región

3.1 Oficinas Descentralizadas de la FAO

33. La FAO tiene una presencia consolidada en la región. La apertura de la Oficina Regional en Santiago data de 1952, mientras que muchas de las Representaciones de la FAO en los países fueron abiertas durante las décadas de los 70 y los 80. La Oficina Subregional para el Caribe fue abierta en Barbados en 1996 y la de Mesoamérica en Panamá en 2007. SLM recibió a su primer Coordinador en 2008 y empezó, sin embargo, sus operaciones en 2010, como lo demuestran las cifras de ejecución financiera.

34. En junio de 2013, en el momento en que se finalizaron los TdR de la evaluación, la estructura de la FAO en la región estaba compuesta por 36 oficinas (véase el anexo 9), específicamente:

- Una Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) ubicada en Santiago, Chile, dirigida por un Subdirector General /Representante Regional, con la responsabilidad general sobre la región. El representante adjunto de RLC es acreditado como representante de la FAO para Chile;
- Una Oficina Subregional para el Caribe (SLC), localizada en Bridgetown, Barbados, dirigida por un Coordinador Subregional, también acreditado como Representante de la FAO para Barbados, y representando a la FAO en Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, a través de la acreditación múltiple. La SLC está a cargo de la coordinación general de los países del Caribe, incluyendo los Estados del Caribe Oriental, Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Jamaica, Surinam, Trinidad y Tobago.
- Una Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), ubicada en la Ciudad de Panamá, Panamá, con un Coordinador Subregional también acreditado como Representante en Panamá. La SLM está a cargo de la coordinación de Costa Rica, Cuba,¹¹ El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana;
- Dieciocho Representaciones plenas (FAOR) de la FAO;
- Tres Representaciones de la FAO con un Oficial Técnico (OT) / Representante en Argentina, Guatemala y Paraguay, de las que sólo una (Paraguay) está cubierta por un OT / Representante;
- Nueve corresponsales nacionales bajo el esquema de acreditación múltiple en Antigua y Barbuda, Bahamas, Belice, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam.

35. Existe ambigüedad con relación a la naturaleza de las oficinas de representación de la FAO en Guatemala y Guyana. La oficina de Guatemala ha sido considerada una representación con un OT / Representante durante años. El Consejo hizo un llamamiento para “financiar el puesto de FAOR para Guatemala, uniéndolo con el papel de coordinador de emergencias que existe actualmente”.¹² De hecho, un funcionario, con un puesto de “staff de campo” (“Staff Field Post”) y no un oficial técnico estaba a cargo de la representación en Julio de 2013. En noviembre de 2013, a la hora de redactar este informe, la Oficina en

¹¹ Para temas técnicos, Cuba reporta a la Oficina Sub-regional del Caribe para los aspectos estratégicos de la intervención de la FAO en la Región.

¹² CL 144/15 (Junio 2012).

Guatemala tenía el estatus de Representación plena y el nuevo representante debería llegar al país en enero de 2014.

36. La oficina de la Guyana es oficialmente una Representación plena, según el Acuerdo con el país anfitrión firmado en 2007, mientras la representante de la FAO en el país en 2013, nombrada en 2009, es de hecho una OT destacada de la Oficina Subregional de Barbados.

37. Vale la pena destacar que en Noviembre de 2013, la oficina en Paraguay también había sido promovida a Representación plena.

38. De acuerdo con su dotación de personal, tres Representaciones de la FAO pertenecen al modelo A (13 funcionarios), cuatro al modelo B (11 funcionarios), cinco al modelo C (8 funcionarios), seis al modelo D (6 funcionarios), tres al modelo E (3 funcionarios), nueve al modelo F (1 corresponsal nacional), tres al modelo de representación cubierta por un OT (véase el anexo 10).

39. Después de un período de vacantes prolongadas en algunos países de la región, en el mes de noviembre de 2013 no había vacantes en ninguna OD, exceptuando el OT/Representante de Argentina (donde el Oficial de Programas de la Representación está a cargo) y el Representante de Guatemala, esperado para enero de 2014.

40. RLC también alberga el Centro de Servicios Compartidos (CSC) de la Organización para América Latina y el Caribe, una dependencia de apoyo a la gestión creada en 2008 en Budapest y responsable de proporcionar apoyo al personal de la FAO, tanto a “staff” como a “non-staff”. Mientras que el CSC de Budapest apoya a la Sede, a las regiones y subregiones de África, Cercano Oriente y norte de África, el CSC de Santiago, al igual que su equivalente en Bangkok, fueron creados para adaptarse a las diferentes zonas horarias.

3.2 Gobernanza de la FAO en la región

41. Las Conferencias Regionales de la FAO son órganos de gobierno que proporcionan un foro de consulta sobre todos los asuntos relacionados con el mandato de la Organización en la región, para la formulación y la coherencia de las posiciones regionales sobre las políticas y normativas globales, para identificar problemas y prioridades regionales, orientar el trabajo llevado a cabo por la Organización en la región y para revisar su desempeño. Las Conferencias Regionales reportan a los Comités del Programa y de Finanzas para temas relacionados con el programa y el presupuesto, y a la Conferencia, a través del Consejo, para temas de política y normativas.

42. La primera Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC) tuvo lugar en Quito en 1949. Desde 1954, las LARC se llevan a cabo de forma bianual. En 2012, se realizó la 32ª LARC en Argentina. La evaluación nota que en dichas conferencias existió un creciente número de países miembros participantes, el cual se incrementó de 29 a 32 entre 2010 y 2012. Los participantes provienen principalmente de Ministerios de Agricultura y de las respectivas cancillerías. También existió una participación de organizaciones internacionales e intergubernamentales como observadores.

43. Las funciones de las conferencias regionales se han ampliado como resultado de la Evaluación externa independiente (EEI) de la FAO, convirtiéndose en una parte fundamental de la estructura de gobierno de la FAO y proporcionando orientación general al trabajo de la

Organización en la región. La Oficina Regional de la FAO desempeña las funciones de secretaría para la LARC. La próxima conferencia regional (la 33ª) se celebrará en mayo de 2014 en Santiago, Chile.

44. En relación al papel de Secretaría Técnica de la LARC, RLC apoyó de manera adecuada la logística y organización bianual de dicha Conferencia. Para la organización logística existe un manual que RLC sigue, al igual que otras oficinas regionales, y que contiene protocolos de actividades y de relacionamiento establecidos para realizarse en preparación, durante y posteriormente a la realización de las Conferencias Regionales de la FAO.¹³ La evaluación resalta dos aspectos contenidos en el manual que pueden ser sujetos de revisión a fin de mejorar la organización de la LARC:

- i. La agenda propuesta y documentos deben ser autorizados por la Oficina del Director General (ODG), OSD y Departamentos técnicos de la Sede. La evaluación considera que el tener que involucrar a OSD y a departamentos técnicos para autorizar todos los documentos técnicos que se provean de insumo a la LARC no es eficiente. Adicionalmente, dicha reglamentación limita la autonomía y el papel de RLC de ser el principal proveedor de insumos a la LARC.
- ii. La invitación a los países miembros se envía a los Ministerios de Agricultura y Cancillería únicamente. El mandato de la FAO y su nuevo marco estratégico es más amplio que el ámbito de acción de estas instancias.

45. El trabajo de Secretaría de LARC es financiado con recursos presupuestarios del programa regular que son asignados de forma independiente al Programa de Trabajo de RLC, y que se destinan específicamente para las actividades de organización del evento y traducción de documentos. Adicionalmente, RLC asignó el trabajo de Secretaría de LARC a un oficial técnico principal (nivel P5) y un asistente administrativo (nivel G4). La carga de trabajo pareciera haberse intensificado en el marco de la próxima 33ª LARC en mayo de 2014. La evaluación fue informada de las intensas tareas de consulta, divulgación y convencimiento que se tiene programado con los países miembros a fin de que los resultados de la conferencia lleven a la convergencia entre las prioridades regionales y el nuevo marco estratégico de la FAO.

46. Por otra parte, existen las Comisiones Técnicas Regionales que funcionan como los órganos estatutarios de la FAO, concebidos como foros intergubernamentales para la colaboración y el intercambio de información y servicios en temas específicos. Algunas de ellas también están organizadas en las subregiones (por ejemplo la Comisión Forestal). Existen también grupos de trabajo en diversas áreas. La lista incluye los órganos siguientes:

- Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental (COPACO), creada en 1973 bajo el artículo VI, con secretaría en la SLC en Barbados.
- La Comisión de Pesca Continental y Acuicultura para América Latina y el Caribe (COPECAALC), creada en 1976 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile; un amplio número de grupos de trabajo están coordinados ya sea por la COPACO o la COPECAALC.
- La Comisión Forestal para América Latina y el Caribe (COFLAC), creada en 1948 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile.

¹³ Ver OSD Manual de Conferencias Regionales en <http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/8/13626540517790/rcmanual.pdf>

- La Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC), creada en 1987 bajo el artículo VI, con secretaría en la RLC en Chile;
- La Comisión de Protección Fitosanitaria del Caribe creada en 1967 bajo el artículo VI, con secretaría en la SLC en Barbados;
- Comité Coordinador Regional del Codex para América Latina y el Caribe (CCLAC), con una serie de grupos de trabajo sobre los principales productos alimentarios;
- El Comité Coordinador FAO/OMS para América Latina y el Caribe, que trabaja en el marco del CCLAC y gestiona el fondo fiduciario de la FAO/OMS para apoyar la implementación del Codex.

47. Las funciones y dinamismo de los diferentes órganos son variables dependiendo del sector y el área geográfica (subregión, región), pero también pueden depender del interés del Oficial Técnico que esté a cargo de proporcionarles la asistencia técnica y de gestión. Igualmente, se percibió un riesgo de sobre-posición con los Consejos Agropecuarios Regionales y Subregionales de los Ministerios de Agricultura, por ejemplo el Consejo Agropecuario Centroamericano, CAC, y el sudamericano, CAS.¹⁴

¹⁴ A nivel de los Gobiernos no siempre existe concordancia entre lo que se discute y acuerda en los distintos niveles (Consejo, Conferencia Regional, Comisiones Regionales, CAC, MPPs).

4 Situación y perspectivas del sector rural productivo en ALC

48. Este capítulo informa sucintamente sobre algunos retos principales relevantes para la FAO en América Latina y el Caribe.

49. Un documento de la CEPAL del 2013 señalaba que “*América Latina es hoy una región eminentemente urbana y de ingreso medio pero que esconde una gran heterogeneidad y desigualdad*”.¹⁵ En toda la región coexisten países de la OCDE con otros de IDH bajo, fuertes economías emergentes con países pobres altamente endeudados y con países con vulnerabilidades específicas, tales como los pequeños países insulares del Caribe. La heterogeneidad también existe internamente en los países, en forma de desigualdad en el ingreso, el acceso y las oportunidades, y de desigualdades territoriales. La región tiene la peor distribución del ingreso del mundo, con un índice de Gini promedio de 50.5 para el periodo que va de 1970 a 2000, frente al 40.6 de Asia y el 30.1 de Europa del Este durante el mismo periodo.¹⁶ Las oportunidades productivas son desiguales y reflejan desigualdades de educación, de género, de aspectos demográficos, geográficas y étnicas.

50. A pesar de que los datos recientes muestran que la pobreza y la indigencia se encuentran en los niveles más bajos alcanzados hasta ahora; según datos de la CEPAL se estima que en el 2012 la población pobre en la región es de 167 millones (29% de la población total), mientras que 66 millones de personas (11,5% de la población) son indigentes que carecen de los ingresos suficientes para una alimentación adecuada. Según la FAO, el 8,3% de la población “no ingiere las calorías diarias necesarias para llevar una vida sana”.¹⁷

51. En las zonas rurales se concentra tanto la pobreza (50% de la población rural), como la extrema pobreza (29% de la población rural).¹⁸ La pobreza y la subnutrición en la población rural son especialmente altas en América Central, así como en Bolivia y Paraguay, y en otros países de renta media alta, como Colombia, Ecuador y Perú. Incluso dos grandes economías como Brasil y México muestran altos niveles de pobreza rural (36% y 43% respectivamente).

4.1 El sector rural

52. El sector rural de ALC ha sufrido transformaciones importantes en los últimos años cuando las condiciones del comercio internacional y las políticas de ordenamiento y estabilización macroeconómica comienzan a operar. Tanto la contribución del sector como su propia composición registran cambios que se reflejan en la participación en las exportaciones de un buen número de países de la región, incremento de la capacidad interna de consumo, disminución de la pobreza rural, cambios en la composición del ingreso familiar rural, acceso

¹⁵ Comisión Económica para América Latina (CEPAL), marzo de 2013, “Conferencia sobre Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe: seguimiento de la agenda de Naciones Unidas más allá de 2015 y de Rio+20” (versión preliminar).

¹⁶ PNUD, Informe Regional Sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010.

¹⁷ Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe 2012, RLC FAO/Chile.

¹⁸ CEPAL, “Magnitud de la pobreza y la Indigencia, 1990-2011” (CEPALSTAT, 2012).

masivo a mayor movilidad física y a comunicaciones, mayor integración territorial (interrelaciones urbano-rural) y más fuerte arquitectura institucional (formal e informal).¹⁹

53. Sin embargo, se mantiene una gran diferencia entre la gran agricultura comercial y la denominada agricultura familiar. Se trata, en general, de diferencias tecnológicas, de escala de operaciones, de acceso a los factores de producción y a los mercados, así como de manejo y de capacidad de dirigir agro-negocios.

54. En los últimos cinco años, el sector rural de ALC ha enfrentado situaciones poco usuales que han tenido, y pueden tener, repercusiones significativas. La volatilidad de los precios de los productos agropecuarios y los insumos de producción (el comercio mundial ha registrado en 2012 el nivel más bajo en los últimos 30 años), la crisis económica de los países del norte que son tradicionales compradores de productos agropecuarios de ALC, la variabilidad climática que ha afectado la producción, la revalorización de muchas monedas locales y la incertidumbre en el crecimiento de países emergentes de importancia comercial para la región. La composición de estos factores parece haber afectado el crecimiento del PIB en los últimos dos años así como una disminución en el Valor Agregado Agrícola Real y han introducido restricciones en el comercio de productos, principalmente para proteger las producciones nacionales.

55. A pesar de las tendencias señaladas, el sector rural productivo de ALC continúa siendo un exportador neto de alimentos, con un crecimiento de la producción mayor al de su población. Esta solvencia exportadora se concentra en los países del Sur, pero hay recuperación de algunas exportaciones en Centroamérica y el Caribe, varios de los cuales – junto a los países andinos- siguen dependiendo de importaciones para el consumo interno. Las exportaciones intrarregionales agroalimentarias continúan siendo bajas y representan tan solo el 15.9% del total de exportaciones agroalimentarias de ALC.²⁰

56. Al comparar el crecimiento relativo de la productividad agrícola en la última década con la década previa, CEPAL-FAO-IICA²¹ distinguen cuatro grupos de países: a) países que mantienen durante los últimos veinte años crecimientos promedio anuales mayores al 2% (Estados Unidos de América, Canadá, Argentina, República Dominicana, Brasil, Costa Rica y Panamá); b) países que han dado un salto cuantitativo en productividad: pasando de tasas anuales menores al 2%, e incluso negativas a tasas de crecimiento mayores al 2% en la última década (Venezuela, Chile, México, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Colombia y Ecuador); c) países cuyas tasas de crecimiento se mantienen por debajo del 2% en los últimos veinte años (Dominica, Granada, Suriname, San Vicente y las Granadinas, Belice y Jamaica); y d) países donde las exportaciones agrícolas prácticamente han desaparecido y dependen cada vez más de las importaciones agrícolas (St. Lucía, San Cristóbal y Nieves, Trinidad y Tobago).

57. A pesar de su heterogeneidad, este subsector mantiene un gran potencial tanto de producción de alimentos como de generación de empleo, con capacidad de contribuir a las exportaciones y suplir el crecimiento de la demanda interna. Se estima que en este subsector

¹⁹ Panel Independiente sobre agricultura para el desarrollo rural, PIADAL. Piñeiro, M (editor) et al. 2013. Agricultura y desarrollo en América Latina: gobernanza y políticas públicas. Teseo. Buenos Aires, Argentina.

²⁰ Basado en la misma Fuente que se cita en la nota a pie de página número 19.

²¹ CEPAL-FAO-IICA. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014. San José, Costa Rica.

existen cerca de 17 millones de unidades, con una población de unos 60 millones de personas. Alrededor de 57% de las unidades productivas se localizan en Sudamérica. Estimaciones indican que la agricultura familiar representa más del 75% de las unidades productivas de América Latina.²²

4.2 La agricultura familiar

58. La importancia de la agricultura familiar en un número de países de América Latina se consigna en el anexo 11. Es particularmente clara la contribución de este subsector en el empleo sectorial y en la proporción de las explotaciones agropecuarias en varios países. Adicionalmente, vale destacar que en muchos países la agricultura familiar es responsable de una importante proporción de la producción de alimentos para el consumo interno. Por ejemplo, en Brasil, produce 67% del frijol, el 84% de la yuca, el 49% del maíz y el 52% de la leche. En Colombia, cubre más del 30% de la producción de cultivos anuales. En Ecuador, el 64% de las papas, 85% de la cebolla, 70% del maíz, 85% del maíz suave y 83% de la producción de carne de ovino. En Bolivia, el 70% del maíz y del arroz y casi la totalidad de las papas y la yuca. En Chile, el 45% de las hortalizas de consumo interno, el 43 % del maíz, trigo y arroz y el 40% de la carne y leche.²³

59. Siendo un subsector que enfrenta limitaciones para la producción, se considera que, en general, usa eficiente y sosteniblemente los factores de producción. Utiliza más y mejor la mano de obra, que es su factor más abundante, y registra altos impactos redistributivos y sobre la reducción de la pobreza. Según el Banco Mundial, el crecimiento del sector agrícola tiene más impacto en la reducción de la pobreza que cualquier otro sector. Estimaciones del Banco Mundial indican que el crecimiento del PIB agrícola en América Latina es 2.7 veces más eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento del PIB generado en otros sectores. Conforme al mencionado estudio, un crecimiento de 1% en el PIB agrícola generaría incrementos de más de 6.1% y 3.9% en el gasto de los dos deciles más pobres de la población, un impacto cuatro veces mayor que el ocasionado por un incremento de 1% en el PIB no agrícola.²⁴

60. Alternativas para potenciar la agricultura familiar y disminuir las brechas con la gran agricultura familiar y otros sectores de la economía han sido discutidas en ALC durante varias décadas. Según la OCDE,²⁵ los principales desafíos tienen que ver con la baja calidad de la educación, la alta informalidad del empleo, la insuficiencia y baja regulación de los sistemas de infraestructura, y las altas barreras a la competencia y la inversión por parte de empresas nacionales y extranjeras. Análisis más pormenorizados abogan por estabilidad en las políticas macroeconómicas y avances específicos en las políticas comerciales, sectoriales, ambientales y sociales, incluyendo una agenda para la construcción de una nueva gobernanza de la agricultura.²⁶

²² Op. Cit. CEPAL-FAO-IICA.

²³ Schejtman, Alexander. 2008. Alcances sobre la agricultura familiar. Diálogo Rural Iberoamericano, San Salvador. Documento de Trabajo N°21. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile.

²⁴ Banco Mundial. 2008. Informe sobre el desarrollo mundial Agricultura para el desarrollo. Panorama general. Washington, D.C.

²⁵ OCDE. 2013. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2013. OCDE Countries and Emerging Economies.

²⁶ Op. Cit. PIADAL, 2013.

61. Algunas agencias (CEPAL-FAO-IICA)²⁷ sugieren que las políticas públicas deberían orientarse a establecer condiciones adecuadas para el desarrollo de nuevas actividades productivas no agrícolas o en sectores agrícolas de mayor valor agregado, para absorber el empleo. También sugieren la creación de capacidades entre la población rural para facilitar su inserción en esas nuevas actividades productivas, el fomento de los segmentos de la agricultura familiar de mayor productividad, viabilidad y potencial desde el punto de vista económico, social y ambiental, incluso entre hogares vinculados a la agricultura de subsistencia. Vale agregar a estos puntos el desarrollo institucional participativo e inclusivo.

²⁷ Op. cit. CEPAL-FAO-IICA.

5 Las políticas de descentralización de la FAO en el período 2004-2012

5.1 Antecedentes

62. Pasados 10 años desde el inicio del proceso de descentralización se llevó a cabo una evaluación independiente de la misma en 2004. En 2005 empezó una segunda fase del proceso de descentralización de la Organización, cuando la Dirección General presentó a la Conferencia propuestas para un proceso de reforma de gran alcance con el objetivo de aumentar la capacidad de la Organización para proporcionar servicios en los países y subregiones. El documento mencionaba *“la necesidad ineludible de aumentar la eficacia de la red descentralizada de la FAO para responder a las necesidades de los Estados Miembros y velar por un aprovechamiento más eficiente de los recursos de personal a tal fin”*.²⁸

63. Entre 2005 y 2007, la FAO llevó a cabo una Evaluación Externa Independiente (EEI), que analizó el tema de la descentralización con relación a diversos aspectos del funcionamiento de la organización. El Plan de Acción Inmediato (PAI), que se derivó de la EEI, incluyó acciones relacionadas con la descentralización y la Conferencia, en 2009, pidió una visión de mediano y largo plazo con relación a la estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas, así como un proceso de consulta con las Conferencias Regionales. Un documento posterior pedía *“una red fuerte y con capacidad de respuesta centrada en las oficinas en los países, que proporcione servicios rápidos y eficaces mediante la variedad de expertos disponibles en la FAO, los Estados Miembros y los socios”*.²⁹

64. En mayo de 2012 el nuevo Director General propuso a los órganos de gobierno de la Organización, un marco estratégico nuevo, así como una nueva estructura y formas de funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas. La propuesta fue analizada por el Consejo de la FAO que aprobó un documento que establece los tres objetivos principales de la descentralización:³⁰

- i. mejorar el rendimiento, los resultados y el impacto de la labor de la FAO en el ámbito nacional;
- ii. reducir la fragmentación y aumentar la integración en todos los aspectos de la labor de la FAO, independientemente de la fuente de financiación, entre las oficinas descentralizadas y la Sede, entre los productos normativos y de conocimientos mundiales y sus medidas aplicadas sobre el terreno, y durante la transición de las actividades de emergencia a las de rehabilitación y desarrollo;
- iii. fomentar asociaciones con instituciones nacionales y regionales, otros organismos internacionales de las Naciones Unidas o que no pertenecen a las Naciones Unidas, el sector privado, las universidades y organizaciones de investigación, y la sociedad civil.

65. Para conseguir los objetivos anteriores se identificaron los tres “temas clave” siguientes:³¹

- mejoras en la planificación y el establecimiento de prioridades con miras a que los países y regiones intervengan en mayor medida;

²⁸ La Reforma de la FAO: Una visión para el Siglo XXI, 2005, C 2005/INF/19.

²⁹ Visión de la Estructura y el Funcionamiento de las Oficinas Descentralizadas, 2011, CL 141/15, 2011.

³⁰ Estructura y Funcionamiento de la Red de Oficinas Descentralizadas, junio de 2012, CL 144/15.

³¹ CL 144/15.

- una red más flexible de oficinas descentralizadas basada en un nuevo equilibrio entre las oficinas regionales y en los países y los centros técnicos; y,
- un modelo integrado de realización de programas que conste de mejoras en la gestión de los recursos humanos en aras de una potenciación del rendimiento, la rendición de cuentas y las repercusiones en los países.

5.2 Principales medidas de descentralización en la región

66. Siguiendo sus políticas y estrategias de descentralización, la Organización ha ido tomando diversas medidas de descentralización de forma progresiva. La evaluación ha encontrado que, en lo que se refiere a la región de América Latina y el Caribe, se buscó conseguir la descentralización principalmente a través de:

- la transferencia de la supervisión principal de las oficinas en los países a las oficinas regionales,³² es decir, a RLC en 2010 y posterior apertura de la Red de Oficinas de los FAOR (Red FAO, “FAOR Network”) en RLC;
- la apertura formal de la Oficina Sub-regional para Mesoamérica (SLM) en Panamá en 2007,³³ y la llegada de su primer Coordinador en 2008. Para todos los efectos prácticos, SLM comenzó sus operaciones en 2010, como puede verse en las cifras de ejecución financiera compiladas;
- la transferencia de la responsabilidad de supervisar a los oficiales técnicos de las oficinas regional y subregionales, de sus divisiones/departamentos técnicos en la Sede al Representante Regional y los Coordinadores Subregionales respectivamente, aunque manteniendo lazos funcionales con sus departamentos en la Sede;
- el establecimiento de Equipos Multidisciplinarios (EMD) en las oficinas subregionales: en 2008 se establecieron tres EMD en SLS (Oficina Sub-regional para Sudamérica, en Santiago), SLC (Barbados) y SLM (Panamá). Uno de ellos, SLS, dejó de funcionar en 2012 y sus funciones fueron absorbidas por RLC;
- el establecimiento de procesos de planificación descentralizados, concretamente a través del instrumento denominado Marco de Programación por País (MPP) que remplazó a la herramienta anterior, el Marco Nacional de Prioridades a Mediano Plazo (MNPMP);
- la delegación de la identificación, formulación e implementación de los proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) a las OD en 2010;
- el aumento de la delegación de autoridad a las OD en materias de planificación, aprobación, implementación y seguimiento del programa de campo, incluyendo una mayor autoridad en la implementación de Cartas de Acuerdo, en las adquisiciones y en la gestión de recursos humanos;
- la asignación de una función de gobierno a las Conferencias Regionales de la FAO en la orientación de las prioridades regionales y la labor de la Organización en las respectivas regiones. En el caso de América Latina y el Caribe (ALC), esto se concretizó, en la Conferencia Regional de Panamá (2010) y en la de Buenos Aires (2012).

³² Previamente ubicada en la Oficina para la Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas (OCD), ahora denominada Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD).

³³ Informe del Consejo CL 132/REP.

67. Las más importantes de estas medidas son analizadas y evaluadas a lo largo del informe.³⁴

5.3 Delegación de autoridad

68. La Delegación de Autoridad³⁵ es uno de los instrumentos clave del proceso de descentralización. Es una herramienta para mejorar el desempeño de la organización agilizando tomas de decisiones y procesos. También refuerza el sistema de control interno, intentando clarificar roles y responsabilidades en los eslabones de los procesos de toma de decisiones y en la ejecución del mandato de la Organización.

69. El Equipo de Evaluación ha observado un conocimiento insuficiente por parte del personal de la FAO, tanto “staff” como “non-staff”, sobre las importantes reformas que la Organización está llevando a cabo, incluyendo la propia descentralización. Probablemente, la comunicación y la información proporcionadas a las OD no han sido suficientes y han faltado espacios apropiados de información y debate con y entre el personal. En las entrevistas mantenidas durante las visitas de campo, se observó que se identificaba la implementación del GRMS como la medida de descentralización más importante, aunque se subrayaba que sólo era una descentralización de procesos y no un aumento de autoridad o de capacidad de toma de decisiones para las Oficinas Descentralizadas, especialmente a nivel de país.

5.3.1 Descentralización y asignación de presupuestos por Unidades Técnicas Principales, Oficiales de Apoyo Técnico Principales y Unidades Operativas

70. La ubicación de la Unidad Técnica Principal (UTP)³⁶, del Oficial Técnico Principal (OTP)³⁷ y de la Unidad Operativa (UO)/Responsable del Presupuesto (RP)³⁸ puede considerarse un indicador relevante de descentralización y de delegación de autoridad.

71. Como se ve en la Figura 1, en la mayoría de los casos las unidades técnicas de la Sede siguen asumiendo el papel de UTP, aunque se registra una reducción constante de esta función a favor de la región. Esto se debe básicamente al aumento de la financiación proveniente del Fondo Fiduciario Unilateral (proyectos UTF, por su sigla en inglés) y de los proyectos regionales que tienen su UTP en la RLC. Las UTP están poco presentes en los niveles sub-regional y de país (FAOR). A nivel país, las Representaciones tienen la responsabilidad de UTP cuando se trata de implementar proyectos de la Facilidad del Programa de Cooperación Técnica.

³⁴ Con respecto a las operaciones de emergencia y desarrollo (TCE), en junio de 2012 se transfirió la responsabilidad a RLC. La transferencia de RLC a SLM y SLC esperaba realizarse durante 2013.

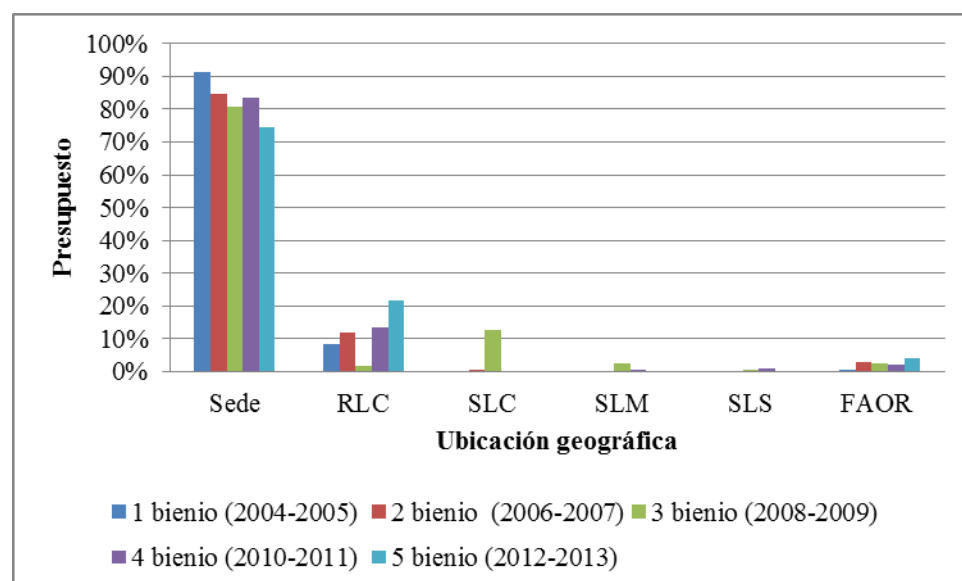
³⁵ Definida en el Manual Administrativo de la FAO, MS 109 “la autoridad conferida por el Director General sobre los funcionarios de la Organización con respecto a los asuntos administrativos, presupuestarios, financieros y de personal”.

³⁶ En inglés, la Lead Technical Unit (LTU) es responsable de la supervisión técnica general a lo largo del ciclo del proyecto.

³⁷ En inglés, el Lead Technical Officer (LTO) es el Oficial Técnico de referencia para el proyecto, con capacidades para asegurar la asistencia técnica requerida por la LTU.

³⁸ En inglés, la Operating Unit es la oficina encargada de la ejecución de las operaciones del proyecto y habitualmente incluye el Responsable del Presupuesto (en inglés, “Budget Holder”), es decir, la persona responsable de la gestión del proyecto, incluyendo su presupuesto.

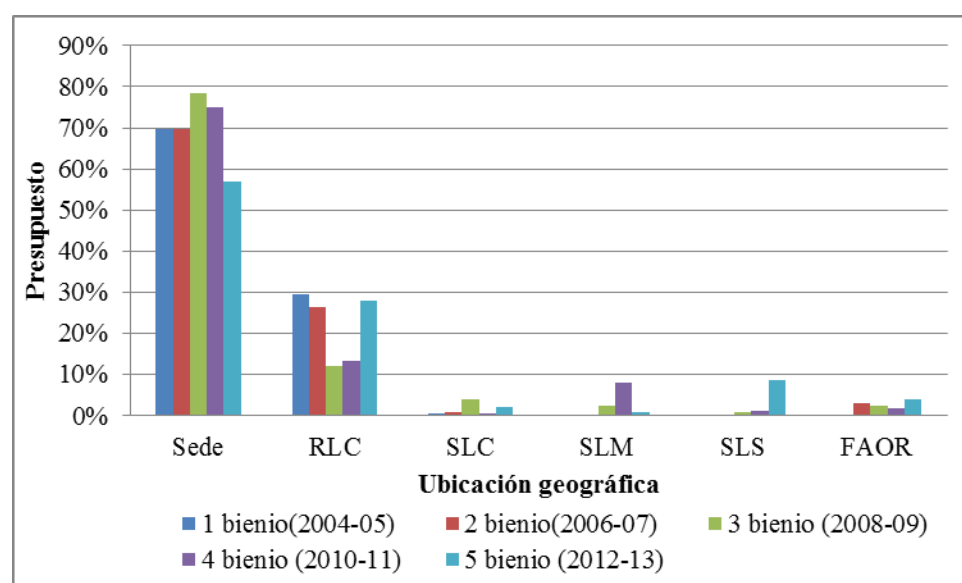
Figura 1. Porcentaje de asignación presupuestaria por UTP



Fuente: Equipo de Evaluación con base en FPMIS

72. De acuerdo con el principio de subsidiariedad, los OTP deberían estar ubicados lo más cerca posible del lugar donde se desarrollan los proyectos. Sin embargo, como ilustra la Figura 2, la gran mayoría de los OTP se localizan en la Sede, aunque esta tendencia cambia en el bienio 2012-13. La RLC asume el resto de los OTP. A pesar de su proximidad a los proyectos, la descentralización de los OTP hacia las oficinas subregionales está todavía muy lejos de alcanzar niveles importantes. De la misma manera, la existencia de OTP en el nivel de las Oficinas FAO en los países (FAOR) está solamente relacionada con la implementación de proyectos de la Facilidad del Programa de Cooperación Técnica. El Representante de FAO puede tener rol como OT en su área de competencia.

Figura 2. Porcentaje de asignación presupuestaria por OTP



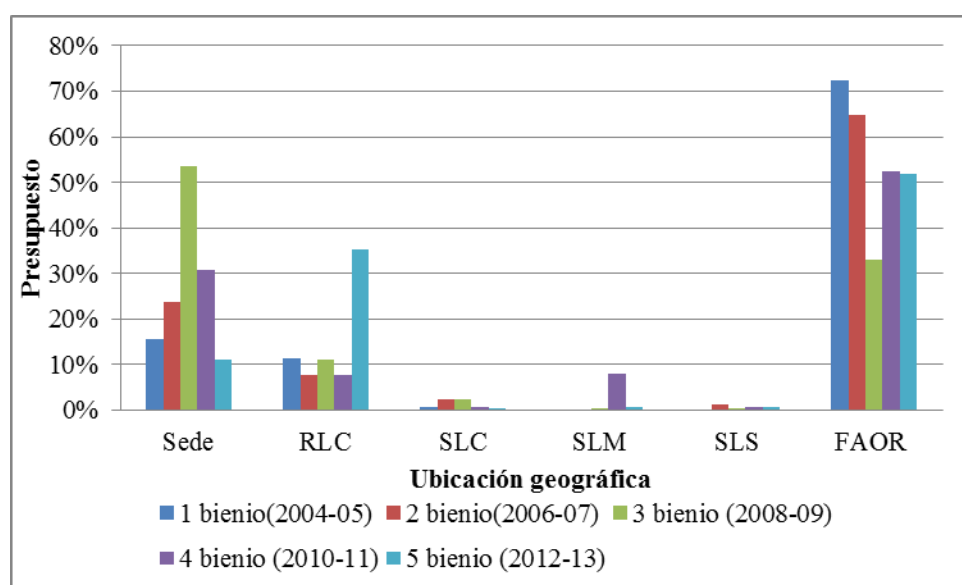
Fuente: Equipo de Evaluación con base en FPMIS

73. La Sede ha sido la Unidad Operativa para una parte significativa de la asignación presupuestaria a la región en los últimos diez años (véase la Figura 3.), debido

principalmente a Proyectos de Cooperación FAO/Gobiernos globales (por ejemplo, los financiados por la Unión Europea, el Fondo para el Medioambiente Mundial, GEF, y los proyectos con financiación multilateral) y, de forma especial para el bienio 2008-09, a los proyectos de Emergencia y Rehabilitación (E&R) operados desde Roma en aquel momento.

74. En el bienio 2012-13, el presupuesto gestionado desde la Sede ha disminuido de forma significativa, mientras que la RLC se ha convertido en la UO/RP de una porción importante del presupuesto, debido al aumento de los proyectos regionales. En los bienios 2010-11 y 2012-13 sólo el 50% del presupuesto total para las operaciones de campo asignado a la región se asignó a las Oficinas de País (FAOR). Teniendo en cuenta que en el bienio 2004-05 esta asignación fue superior al 70%, la disminución sorprende negativamente desde una perspectiva de descentralización. Las oficinas subregionales siguen siendo actores secundarios como Unidades Operativas.

Figura 3. Porcentaje de asignación presupuestaria por Unidad Operativa



Fuente: Equipo de Evaluación con base en FPMIS

5.3.2 Descentralización y líneas de reporte

75. Las principales líneas de reporte han quedado claras a partir del Boletín del Director General (DGB 2010/4) y de la Circular sobre Responsabilidades y Relaciones de Abril 2011. Al mismo tiempo, se observa que el Manual Administrativo de la FAO, principalmente las secciones 117 y 118 que describen las responsabilidades y los roles de las oficinas descentralizadas, está quedando parcialmente desactualizado.

76. Como se mencionó en el punto 5.2, más arriba, la línea primaria de reporte de los Oficiales Técnicos y del “staff” de Servicios Generales es con los Jefes de las Oficinas donde desempeñan sus funciones: el personal de las Oficinas de País al Representante de País, los Oficiales Sub-regionales al Coordinador Sub-regional y los Regionales al Representante Regional. La línea primaria de reporte tanto de los Representantes FAO en los países como de los Coordinadores Sub-regionales es con el Representante Regional.

77. Las líneas primarias de reporte no son las únicas relaciones existentes entre el personal de la FAO, dado que existen relaciones funcionales formales, tanto verticales como

horizontales, entre los Oficiales Técnicos ubicados en las diferentes Oficinas Descentralizadas y en la Sede, y relaciones de tipo personal que también juegan un papel importante en el funcionamiento general de la Organización. No pareciera que la superposición de estos diferentes tipos de relacionamiento y de líneas de comunicación haya creado problemas importantes. Sin embargo, ha generado la percepción de una cierta confusión.

78. La evaluación ha observado que persiste una cierta ambigüedad en la función de las Oficinas Sub-regionales y, consecuentemente, en la relación entre las Representaciones de la FAO y estas Oficinas. A pesar de no existir una relación jerárquica entre los Representantes FAO y el Coordinador Sub-regional, este último ejerce *“liderazgo en la respuesta de la FAO a las prioridades sub-regionales en estrecha colaboración con los organismos sub-regionales”*,³⁹ y *“supervisa la planificación e implementación de la asistencia que los Oficiales Técnicos Sub-regionales y los Representantes FAO proveen a los Proyectos y Programas de la FAO a nivel de los países y de la Sub-región”*. Se trata de un cuadro institucional contradictorio que puede generar ineficiencias, duplicaciones e incomprensiones, y, a veces, conflictos, como se comprobó durante un gran número de las entrevistas realizadas.

79. En lo que se refiere a los Oficiales Técnicos Sub-regionales, queda claro que su línea primaria de reporte es con el Coordinador Sub-regional. Sin embargo, queda poco claro cuál sería su relacionamiento con los Representantes de la FAO en los Países de la Sub-región y con las contrapartes de la FAO en los mismos Países, que puedan necesitar de su apoyo. Hay casos extremos de Oficiales Técnicos que se relacionan directamente con los Ministerios del País y no reportan a los Representantes. También hay Representantes que no se dirigen a la Oficina Sub-regional para pedir asistencia técnica.

5.3.3 Delegación de autoridad y procedimientos administrativos

80. A partir de 2010, se ha transferido la responsabilidad de la Sede, concretamente de la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) a la Oficina Regional sobre una serie de funciones de coordinación y supervisión en materia administrativa, financiera y de gestión general de las OD. En particular, se han transferido a la Oficina Regional la supervisión y la evaluación del desempeño de las Representaciones, la planificación y la asignación de recursos financieros a las mismas y el monitoreo de los respectivos desembolsos, la gestión de los puestos en las Representaciones, incluyendo la apertura de vacantes, el reclutamiento de Oficiales Profesionales Nacionales y la planificación de programas de capacitación para el personal, así como el funcionamiento de los sistemas operativos corporativos. La Sede ha producido un Manual para apoyar a las Oficinas Regionales en ejercer estas nuevas funciones.

81. Se trata de una delegación de autoridad muy amplia que la Oficina Regional ha asumido a partir de 2011 a través de la implementación de una oficina llamada Red de Oficinas de los FAOR (Red FAO, “FAOR Network”) con el propósito de apoyar y mejorar el funcionamiento general de las Oficinas de la FAO en los Países de la Región.

³⁹ JM 2011 2/3 y Circular sobre Responsabilidades y Relaciones, Abril 2011

82. En todos los países visitados se recibió una valoración muy positiva sobre la función de la Red de Oficinas. Es percibida como un instrumento rápido y eficiente de apoyo a los diferentes problemas de gestión en las Representaciones, con evidentes y múltiples ventajas comparativas en relación con la situación anterior en que cada problema debía ser tratado con la Sede en Roma.

83. Debe señalarse que la coordinación y la gestión de las actividades de campo, incluyendo la propia gestión del presupuesto de los proyectos, fue descentralizada a las Representaciones de la FAO en los países a partir del año 2000. Esto contribuyó a crear en las Oficinas Descentralizadas un acervo de experiencia y de conocimientos sobre procedimientos administrativos y financieros, particularmente a través de los Representantes Asistentes (Administrativos y de Programas) y del personal de Servicios Generales.

84. La atribución de nuevas responsabilidades ocurrida en los últimos años se ha beneficiado de la capacidad instalada en las OD. Sin embargo, en las OD existe una percepción que la descentralización no se ha traducido siempre en una mayor delegación de autoridad a las Oficinas de País sobre los procedimientos administrativos y de gestión, limitándose, más bien, a transferir la ejecución de operaciones que antes se realizaban en la Sede o en la Oficina Regional. También se observó la preocupación que existe que la descentralización se traduzca en una nueva centralización a nivel regional.

85. Desde 2010 se aumentó la delegación de autoridad a las Representaciones de FAO en los Países para compras y cartas de acuerdo, de 25.000 USD a 100.000 USD.⁴⁰ Al mismo tiempo, se aumentó la delegación de autoridad para compras y Cartas de Acuerdo a las Oficinas Sub-regionales (hasta 150.000 USD) y a la Oficina Regional (hasta 200.000 USD). En general, la evaluación observó que estos límites son suficientes para las necesidades de las Oficinas Descentralizadas, incluida RLC. En caso de sobrepasar el límite se debe recurrir directamente al Servicio de Compras (CSAP) de la Sede. Hay que resaltar que en el área de Emergencia se sobrepasa a menudo el límite establecido y que, hasta la fecha, la Unidad de Emergencias en la Sede (TCE) había sabido agilizar esos procesos.

86. El aumento de la delegación de autoridad para las Cartas de Acuerdo con los mismos límites de las compras, es un instrumento de descentralización relevante, dado el extenso uso que se hace de este instrumento en la implementación de los proyectos. El análisis de las auditorías en la región muestra que el uso de la Cartas conlleva frecuentemente problemas de desconocimiento o de violación de las reglas a seguir en la materia. La evaluación observó que el uso de las Cartas de Acuerdo es desigual, variado y, en ciertos casos, excesivamente flexible en la interpretación de las reglas existentes (como, por ejemplo, en Nicaragua). La Oficina Regional ha organizado en los últimos años capacitaciones sobre compras y Cartas de Acuerdo, involucrando a personal de toda la región.

5.3.4 Delegación de autoridad y gestión del personal

87. Un aspecto importante de la descentralización ha sido la delegación de autoridad a las Oficinas Descentralizadas para la selección y, en ciertos casos, el reclutamiento de su propio “staff”. Desde 2008 los Representantes de la FAO están autorizados para reclutar personal nacional a tiempo fijo financiado con contribuciones voluntarias (Programa de

⁴⁰ Sección del Manual Administrativo FAO 502 y 503.

Campo) utilizando diferentes tipos de contratos para los llamados “recursos humanos non-staff” (NSHR). El gran número de tipologías de contratos lleva a confusión, desconocimiento y arbitrariedad en la materia, como ha sido señalado repetidamente por las auditorías en la región. El resultado es que no se apliquen las modalidades contractuales más pertinentes para cada ocasión. Este tema necesita urgentemente un reordenamiento.

88. Los Representantes de la FAO están también involucrados en la selección de personal nacional “staff” financiado por el Programa Regular. El proceso de selección es manejado enteramente a nivel local, pero la aprobación final se hace formalmente en la Oficina Regional, para el caso de Servicios Generales, y en la Sede, para los Profesionales. El proceso de selección y contratación de Profesionales se demora más de lo aceptable, dado que, según información proporcionada por la Oficina Regional, el proceso de contratación dura en promedio más de 200 días desde que se anuncia la vacante hasta que se comunica a la persona que ha sido seleccionada. A este período hay que agregar el lapso de tiempo que transcurre desde la selección hasta su incorporación definitiva.

89. Desde 2010 la Oficina Regional y los Coordinadores Sub-regionales se involucran en el reclutamiento de los representantes de la FAO y del personal profesional para la sub-región, y son responsables de la contratación del personal de Servicios Generales para su propia oficina.

5.3.5 Delegación de autoridad en el Programa de Cooperación Técnica (PCT)

90. El Programa de Cooperación Técnica (PCT), financiado por el Programa Regular de la FAO, es visto como un instrumento importante de descentralización dado que es impulsado por la demanda de los Países Miembros y responde a los problemas identificados por los actores nacionales.

91. A partir de 2010, los procedimientos de formulación y aprobación de los Programas de Cooperación Técnica se han descentralizado “*en el nivel inferior posible de la estructura descentralizada de la FAO*”⁴¹: el Representante Regional (RR) queda autorizado a aprobar los proyectos regionales, el Coordinador Subregional (CSR) puede aprobar los proyectos subregionales y el Representante de la FAO puede aprobar proyectos nacionales.

92. El proceso de formulación del PCT, a pesar de ser coordinado a nivel descentralizado (por el Representante, en el caso de los PCT nacionales), involucra tanto a la Sede, que indica cuál sería la Unidad Técnica Principal y el Oficial Técnico Principal responsables para el Proyecto, como a la Oficina Regional, que maneja los fondos PCT e informa sobre su disponibilidad. La aprobación técnica del proyecto está a cargo de la UTP y del OTP. La aprobación formal es, en el caso de los PCT nacionales, del propio Representante, pero se requiere un aval adicional del llamado “Comité de Examen Colegiado” (Comité de Pares), conformado ad-hoc y localizado en la oficina inmediatamente superior a la Oficina que presenta el Proyecto, por ejemplo, a nivel sub-regional en el caso de proyectos nacionales. La

⁴¹ Capítulo 1 del Manual de PCT, Circular del programa de campo (No. FPC 2009/03) Diciembre 2009.

Tabla 2 indica los responsables de la aprobación y revisión de pares.

Tabla 2. Aprobación y Revisión de Pares del Programa de Cooperación Técnica

Tipo de PCT	Aprobación	Revisión de Pares
<i>PCT Regional</i>	ADG/RR	Sede
<i>PCT Sub-regional</i>	SLC, SLM	RLC
	ADG/RR (para Sudamérica)	Sede para Sudamérica
<i>PCT Nacional</i>	Representante País	SLM, SLC, RLC
<i>Facilidad PCT</i>	Representante País	<100.000 USD: nadie
		Entre 100.000 y 200.000 USD: esquema más arriba

Fuente: Equipo de Evaluación

93. Existen, por tanto, varios niveles de aprobación de los PCT nacionales:

1. El Oficial Técnico Principal, designado por la Unidad Técnica Principal, aprueba técnicamente el proyecto;
2. El Coordinador del PCT (Responsable de Presupuesto / Representante FAO) aprueba operativamente el proyecto;
3. El Comité de Examen Colegiado avala las aprobaciones técnica y operativa anteriores, comprobando que el proyecto cumple con los criterios del Programa PCT.
4. El Representante Regional asigna los fondos necesarios para la implementación del proyecto (siempre que haya fondos disponibles).

94. Los PCT representan un instrumento importante en el cuadro de la asistencia técnica de la FAO a los Países Miembros y son, por lo general, valorados positivamente por todos los actores. Sin embargo, tanto en las Representaciones como en las contrapartes, se pone en discusión la excesiva burocratización del proceso, las diferencias importantes en los tiempos de aprobación - a veces muy rápidos, otras veces, excesivamente largos - y la escasa autonomía de decisión de las Representaciones y de los Gobiernos.

95. Existen percepciones de excesiva discrecionalidad sobre cómo se realiza el proceso de formulación y aprobación. Si se agrega la escasa transparencia sobre la asignación de los fondos de los PCT a nivel regional (ver capítulo 7), se refuerza la impresión general de un proceso que todavía no ha conseguido la simplicidad, agilidad y transparencia necesarias para ser un instrumento de descentralización efectivo y eficiente de la cooperación técnica de la FAO. Muchas veces, se prefiere el instrumento de la Facilidad PCT por su mayor agilidad y rapidez, a pesar de sus límites de presupuesto.

96. La evaluación ha permitido recoger comentarios y opiniones muy positivas con respecto a la Facilidad del Programa de Cooperación Técnica (Facilidad PCT). La finalidad de esta Facilidad es proporcionar apoyo inmediato a programas locales y fortalecer los procesos de desarrollo del Programa de Campo. El límite para proyectos dentro de esta Facilidad es de 200.000 USD por país, subregión o región, y por bienio. Sin embargo, para

montos inferiores a 100.000 USD (ver tabla 2) se convierte en un instrumento mucho más ágil y muy valorado por los Representantes de País.

97. En diciembre de 2012 el Consejo aprobó una serie de medidas para mejorar PCT: a) los MPPs son la base de las prioridades, en línea con los nuevos OEs; b) aumento del rol y responsabilidades de las ODs; c) simplificación y armonización de procedimientos.

5.3.6 Tecnologías de la información

98. En América Latina y el Caribe se ha creado una red de especialistas en tecnologías de la información, donde cada Oficina cuenta con un consultor, en su mayoría financiado por Red FAO, que presta servicio a las Representaciones y en algunos países también a los equipos del Programa de Campo fuera de la oficina. Estos consultores tienen unos términos de referencia estándares elaborados por el equipo de tecnologías de la información (TI) en RLC, reportan administrativamente al Representante Asistente para Administración y técnicamente al equipo de TI de RLC, en donde se les evalúa cada seis meses.

99. A nivel sub-regional existen también Consultores TI que responden al equipo TI de RLC. A nivel regional, antes de 2010, el equipo de TI reportaba a la División de Informática (CIO, por su sigla en inglés) en la Sede y después pasó a reportar al Oficial de Administración en la Oficina Regional. En RLC este equipo es bastante independiente y autónomo y habrá que monitorear su funcionamiento.

5.3.7 Sistema Mundial de Gestión de Recursos

100. El Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS, por su sigla en inglés) se introdujo en ALC entre noviembre del 2012 y junio del 2013. Se convierte así en una de las últimas medidas de descentralización de la FAO y así es percibido en la región. Permite ejercer funciones que estaban delegadas pero para las cuales no existían herramientas. La sensación preliminar es que ha empoderado a las oficinas descentralizadas, especialmente a nivel de país, dado que las Oficinas de País pueden iniciar y concluir procesos dentro de su margen de autoridad sin tener que pedir apoyo a la Oficina Regional, como por ejemplo a la hora de contratar personal local.

101. El proceso de implementación es muy reciente y su uso y entendimiento a nivel de las Oficinas Descentralizadas es muy heterogéneo. Es demasiado temprano para saber qué efectos o impactos tendrá esta nueva herramienta en el proceso de descentralización. Pero sí hay que mencionar algunos aspectos que se han manifestado. El personal, a pesar de tener en este momento una sobrecarga de trabajo inicial, está entusiasmado con la nueva herramienta, pero siente que no ha sido capacitado adecuadamente para su utilización.

102. La fase de implementación posterior del GRMS preocupa también mucho a sus usuarios, porque no ven actualmente un sistema de acompañamiento y asistencia a la altura del desafío. Hay, en promedio, más de 200 pedidos mensuales de asistencia en línea (los llamados “tickets”), en la región, desde la finalización de la implementación del GRMS, y ellos no representan más que una parte de las consultas, ya que el resto se realizan por Skype, por e-mail o por teléfono. Otro aspecto importante es que, a nivel de las Representaciones, el sistema no permite extraer ciertas informaciones o informes, que anteriormente, con el

sistema FAS se podían obtener, como en el caso de los “fondos comprometidos” de los proyectos.

5.4 Conclusiones

103. El Equipo de Evaluación concluye que las Oficinas Regional, Subregionales y de País en ALC tienen ahora la autoridad para la definición de prioridades y la movilización de recursos a un nivel cercano a los países miembros.

104. La descentralización estableció roles y responsabilidades para los tres niveles de Oficinas Descentralizadas: Oficina Regional, Oficina Subregional, Oficina de País. Pero esos roles son ambiguos, en algunos casos se duplican y no han sido comunicados eficientemente. Eso contribuye a que no se pueda diferenciar claramente la manera y el propósito de actuar de cada uno de esos tres niveles. Persisten actitudes y reglas que reproducen mecanismos de control “ex ante”, desde la Sede o desde RLC, que limitan el funcionamiento ágil y eficiente de la organización a nivel país. Los Representantes de País no tienen todo el poder para ser los principales tomadores de decisiones y proporcionar un servicio ágil. En el otro extremo, los mecanismos de rendición de cuentas y valoración de desempeño son todavía débiles.

105. Con respecto a la delegación de autoridad en lo referente al apoyo técnico, en la mayoría de los casos las unidades técnicas de la Sede siguen asumiendo el papel de Unidades Técnicas Principales (UTP). De acuerdo con el principio de subsidiariedad, los Oficiales Técnicos Principales (OTP) deberían estar ubicados lo más cerca posible del lugar donde se desarrollan los proyectos. Sin embargo, la gran mayoría de los OTP está en la Sede. La Sede también ha sido la Unidad Operativa (UO) para una parte significativa de la asignación presupuestaria a la región. Las Oficinas Subregionales siguen siendo actores secundarios como Unidades Operativas.

106. La delegación de responsabilidades no fue acompañada de mayores recursos. Los recursos del Programa Regular en la región están estancados desde 2010 (como se ve en la Figura 4, más adelante). Desde la perspectiva de llevar el proceso de definición de prioridades y movilización de recursos al nivel más cercano a los países, la descentralización es todavía un proceso inconcluso en América Latina y el Caribe.

107. La delegación de autoridad para compras y Cartas de Acuerdo es suficiente para cubrir las necesidades de las oficinas, aunque todavía hay cierto desconocimiento sobre las normas administrativas en esta área. Existe preocupación en el caso de emergencias cuando las compras superen el límite de delegación de autoridad ya que éstas deben ser ágiles y rápidas, y la necesidad de acudir a la Sede puede demorar los procesos.

108. El aumento de delegación de autoridad en el área de recursos humanos a las oficinas descentralizadas no ha ido acompañado con la capacitación y el apoyo suficiente.

109. El proceso de aprobación de PCT es complejo y limita la delegación de autoridad otorgada al Coordinador del PCT. Existen varios niveles de aprobación y aval y hay duplicidad de responsabilidades a lo largo del proceso. Como se verá en el Capítulo 7, la carencia de criterios explícitos para la asignación de los recursos PCT causa limitaciones adicionales a la efectividad y eficiencia de la organización a nivel país.

110. En el contexto actual, en donde se fomentan las reuniones y asistencia por teleconferencia, las tecnologías de la información y comunicación son imprescindibles. La descentralización debe fortalecer las capacidades para servir mejor las necesidades particulares de cada Oficina Descentralizada.

111. El GRMS es una de las últimas medidas de descentralización que ha empoderado a las oficinas descentralizadas, especialmente las de país. La finalización de la implementación del sistema ha sido en julio del 2013 y todavía no se han desarrollado completamente en la región todos los módulos activos. El uso y conocimiento sobre el manejo de este sistema varía de una oficina a otra.

5.5 Recomendaciones

112. El Equipo de Evaluación recomienda a la Alta Dirección de la FAO implementar a la brevedad un proceso agresivo y comprensivo de esclarecimiento de los alcances de la descentralización entre todo su personal en la región. En particular, enfatizar y aclarar los roles de los tres niveles de Oficinas Descentralizadas (regional, subregional y país) y los criterios de subsidiaridad entre los mismos.

113. Este proceso de esclarecimiento de los roles de los tres niveles de Oficinas Descentralizadas debe incluir una explicitación del rol de los Oficiales Técnicos, enfatizando su función primordial de apoyar la implementación de los programas de FAO en los países y de asesoramiento a ese nivel. La Dirección Regional, en acuerdo con la Alta Dirección en FAO, deberían esforzarse por ubicar, en la mayoría de los casos, a las Unidades Técnicas Principales, a los Oficiales Técnicos Principales y a las Unidades Operativas lo más cerca posible del lugar donde se desarrollan los proyectos.

114. El Equipo de Evaluación recomienda a la Dirección Regional mejorar la comunicación y reforzar la capacitación sobre las modalidades contractuales de la FAO en las oficinas de país.

115. Clarificar el proceso de aprobación de los Programas de Cooperación Técnica y la eliminación de pasos redundantes.

116. Mantener una estructura de apoyo al GRMS en RLC y continuar el desarrollo de todos sus módulos.

6 La Presencia de FAO en América Latina y el Caribe: Efectividad y Eficiencia por los costos

117. Este capítulo presenta un análisis de la efectividad y de la eficiencia por los costos del desempeño de la FAO en la región América Latina y Caribe en el período 2004-2012.⁴² El énfasis de la Evaluación ha sido estimar y analizar la efectividad y eficiencia por los costos de la presencia de la FAO en América Latina y el Caribe (ALC) como consecuencia de haber adoptado o no las políticas y medidas de descentralización de la organización en el período arriba definido. Si bien la relación causal no es unívoca ni exclusiva, la Evaluación asumió que las medidas de descentralización adoptadas, que se expresan en una delegación de responsabilidades y de autoridad, fueron efectivas si se traducen en una mayor ejecución de recursos por medio de las estructuras descentralizadas en ALC. Esas estructuras dan cuenta de forma adecuada de la presencia de la organización en un país/subregión/región. El ejercicio de autoridad se traduce en una presencia descentralizada efectiva si se incrementa la capacidad de desembolsar y, por ende, de ejecutar. El análisis utiliza como indicador principal los desembolsos anuales efectuados por las oficinas descentralizadas en la región ALC⁴³.

118. Es importante aclarar posibles dudas metodológicas. La Evaluación no se propone medir impacto. No se trata de estimar consecuencias de las intervenciones de FAO en la región sobre variables como hambre, subnutrición, pobreza, comportamiento del sector agropecuario. Para ello sería necesario contar con herramientas metodológicas que permitan estimar interacciones, controlar por variables específicas, resolver problemas de atribución, integrar consideraciones de calidad y poder agregar a nivel regional. Los plazos de la evaluación y la composición del equipo también serían otros. Tampoco es seguro que la tarea podría llegar a ser exitosa. Faltan definiciones de objetivos y metas medibles, indicadores y líneas de base. Alternativamente, la Evaluación se ha ubicado a nivel de productos/resultados del proceso de descentralización en la región. El más elemental de los productos de las Oficinas Descentralizadas es convertir en desembolsos las asignaciones del Programa Regular y las aprobaciones del Programa de Campo resultantes de dicho proceso, con miras a un uso más efectivo de los limitados recursos de la Organización.

119. La Evaluación ha realizado estimaciones de efectividad y eficiencia a este nivel. En términos de efectividad se analizaron los desembolsos y la manera y el alcance en que la organización ha movilizado recursos para el programa de campo. Se elaboró el concepto de multiplicador (ver más adelante) dado que en la región el Programa de Campo es central para mantener los actuales niveles de presencia y explica entre 75-80% de los desembolsos totales. La proveniencia de esos recursos, en gran parte de Gobiernos de la región, es determinada por la demanda y por la evaluación de relevancia y efectividad que esas fuentes de financiamiento hacen de FAO. La FAO también produce conocimiento, normas y asesoramiento en políticas públicas. Dado el tiempo disponible, la composición del equipo de evaluación, la carencia de indicadores y líneas de base, y los problemas de agregación a través de un número grande países el trabajo se concentró sobre los desembolsos, con

⁴² De acuerdo al Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados de la OCDE/CAD, efectividad es la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Eficiencia es la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

⁴³ Desembolso anual comprende desembolsos efectuados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de un año, que para el caso de la FAO se contabilizan 13 meses para un año fiscal.

respecto a los cuales sí se pudo consolidar una base de datos. Las relaciones entre desembolsos y personal (todas las categorías) y entre gastos en servicios profesionales (dado que FAO produce conocimientos, normas y asesoramiento) y servicios administrativos son medidas de eficiencia utilizadas internacionalmente.

120. Los indicadores elaborados por la Evaluación son también utilizados por otras organizaciones multilaterales, bilaterales y no gubernamentales. En ese sentido son válidos y consistentes y contribuyen a establecer tendencias y comparaciones que puedan ser de interés a la Alta Dirección tanto de FAO como Regional. Naturalmente, tienen limitaciones y no cubren todos los aspectos que pudieran demandarse. Las recomendaciones que esta Evaluación realiza deben interpretarse teniendo presente estas limitaciones. Decisiones de la Alta Dirección debieran incorporar consideraciones específicas a los países y contextos particulares. En ese sentido, esta Evaluación contribuye con insumos específicos a esa toma de decisiones. Pero no profundiza en países ni contextos particulares.

121. El Equipo de Evaluación (EE) consolidó una base de datos para el período 2004-2012, con la siguiente información: a) desembolsos anuales, por todo tipo de fuente de recursos, incluyendo “Programa Regular” (PR)⁴⁴ y “Programa de Campo” (PC); b) utilización funcional de los fondos, por tipo de gasto, incluyendo “gasto en profesionales”, “gasto en personal de servicios generales”, y “otros”. El peso del análisis se centra en el período 2008-2012, dado que se ha definido el año 2010 como el momento central de las medidas de descentralización más relevantes para el propósito de esta evaluación. El período así acotado permite análisis del tipo “antes y después”.⁴⁵

122. Las dos series provienen de bases de datos distintas. Mientras la primera se recoge a partir de una combinación de ORACLE y FPMIS, la segunda proviene enteramente del sistema ORACLE. Lamentablemente, la sincronización entre ambas bases de datos no es automática por lo que las cifras no son totalmente coincidentes. Sin embargo, dado las restricciones que se presentan con la disponibilidad de información en la Organización, se consideran como adecuadas para el propósito de este análisis. El análisis se desglosa en términos de 36 “unidades de análisis”: 33 representaciones de la FAO en países, 1 oficina regional, 2 oficinas subregionales. Las Oficinas regional y Sub-regionales no son totalmente comparables con las Oficinas de País. En el futuro y para fortalecer los insumos para toma de decisiones, habría que reflexionar sobre la adaptación de los indicadores desarrollados en esta Evaluación a la complejidad que presenta la presencia en el campo de la FAO.

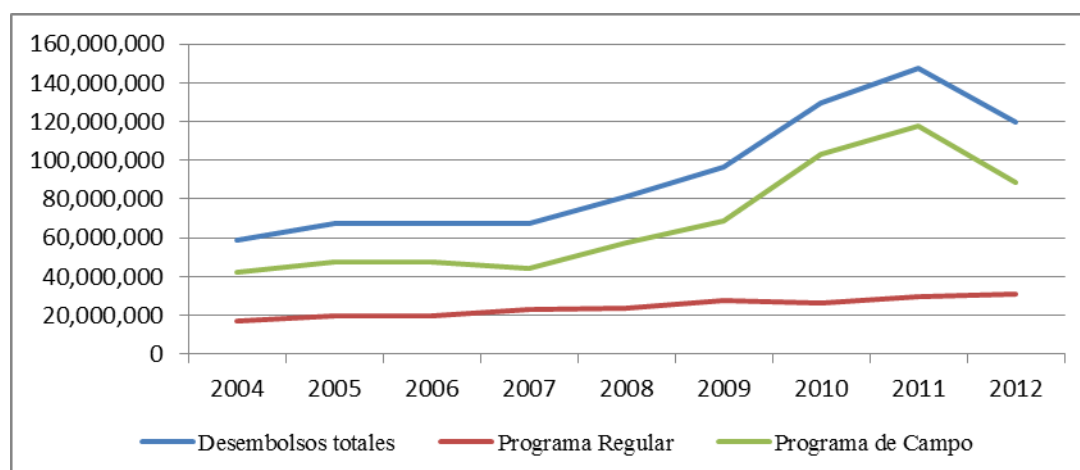
6.1 Efectividad

123. En la Figura 4 se presenta la evolución de los desembolsos totales durante el período de análisis, desglosados en Programa Regular y Programa de Campo. Hay un aumento sustantivo de los desembolsos de la FAO en la región, sintetizado por el aumento de los desembolsos totales en 47%, entre 2008 y 2012.

⁴⁴ FAO utiliza también el concepto de “Consignaciones Netas”. En este informe se utiliza Programa Regular dado que el análisis se centra en desembolsos y no en asignaciones (montos programados).

⁴⁵ La elección de un año de base particular influye sobre las tendencias.. La Oficina de Uruguay considera que la elección del año 2008 perjudica el análisis del desempeño de la misma.

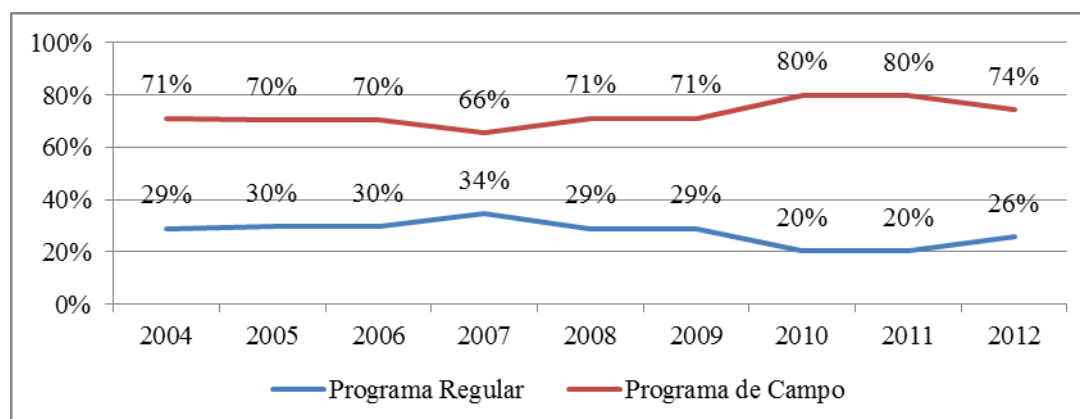
Figura 4. Desembolsos totales de la FAO en América Latina y Caribe, 2004-2012, en USD



Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

124. El componente más dinámico en ese aumento es el desembolso del PC, que se incrementa en 53% en el período 2008-2012. El PR, por otra parte, se incrementa en 31% en el mismo período. Mientras el PC se incrementa del 71% de los desembolsos totales en 2008 al 74% en 2012, el PR se reduce del 29% al 26% de los desembolsos totales durante el mismo período (ver Figura 5). Estos cambios fueron todavía más marcados entre 2008 y 2011 y aparecen frenados por la disminución en el ritmo de crecimiento de los desembolsos totales en 2012.

Figura 5. Ejecución del Programa Regular y del Programa de Campo de la FAO en ALC, en % de los desembolsos totales



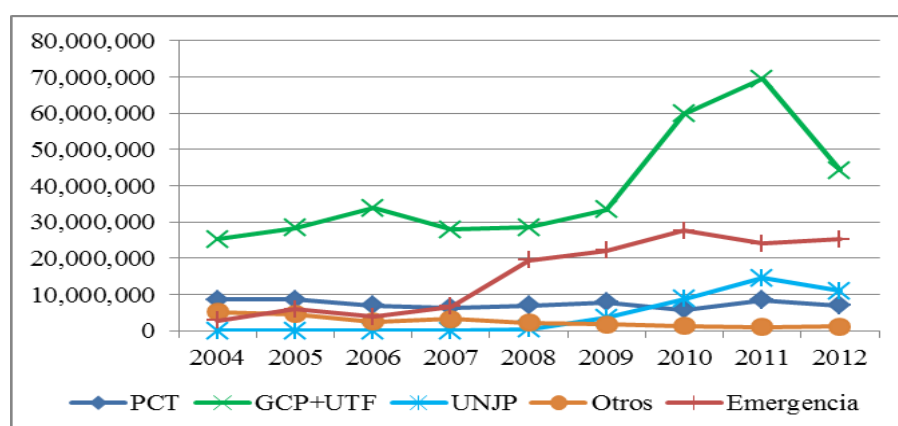
Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

125. La primera conclusión de este análisis es que hay un aumento muy importante (43%) del desembolso de la FAO en la región entre el período inmediatamente anterior y posterior a las medidas de descentralización. La principal variable explicativa es la expansión del PC, como consecuencia de una aproximación de la organización, a través de sus unidades en la región, a los gobiernos y prioridades de políticas públicas e inversión en América Latina y el Caribe (ALC).

126. La expansión del desembolso del PC se basa fundamentalmente en el crecimiento de la ejecución de fondos provenientes de “Fondos Fiduciarios Unilaterales” y del “Programa de Cooperación FAO/Gobiernos”, que en conjunto se incrementan en 55% entre 2008 y 2012

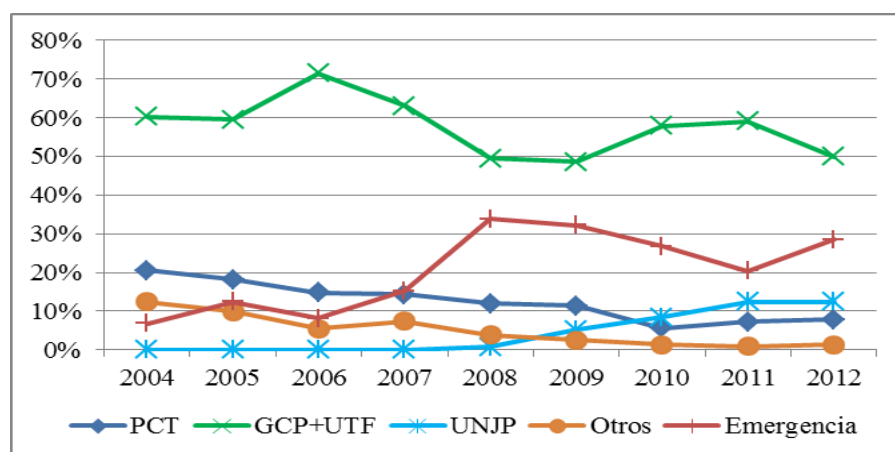
(con un pico aún mayor en 2011) y que representan más del 50% de la financiación del Programa de Campo. La Figura 6 muestra la evolución en términos absolutos de las diferentes fuentes de fondo de proyectos del Programa de Campo y la Figura 7, la participación en porcentajes de esas fuentes de fondos. Durante 2004-12 se ejecutaron USD 300 millones de fondos de donantes bilaterales, de los cuales el 75% tuvo lugar durante 2008-2012, representando, en ese último período, 52% del programa de campo (ver Anexo 12). Es importante resaltar que un tercio de los fondos bilaterales desembolsados entre 2008 y 2012 (USD 76.5 millones) provienen de países al interior de la región ALC. Esos recursos están fundamentalmente orientados por consideraciones de demanda de los países que los proporcionan. Esos países pueden elegir libremente organismos públicos de los gobiernos nacionales, otras organizaciones internacionales u organismos del sector privado y no gubernamental para la implementación y ejecución de esos fondos. La elección de FAO para la ejecución de esas actividades refleja que la organización responde de manera efectiva a la demanda existente. Este desarrollo del PC está estrechamente relacionado al acercamiento de FAO a las prioridades de los Gobiernos de la región y al aumento de la relevancia de las operaciones, cosa que fue repetidamente corroborada en las entrevistas con representantes de los gobiernos entrevistados.

Figura 6. Desembolso del Programa de Campo por fuente de fondo, en dólares americanos



Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

Figura 7. Desembolso del Programa de Campo por fuente de fondo, en % del total de desembolsos del PC

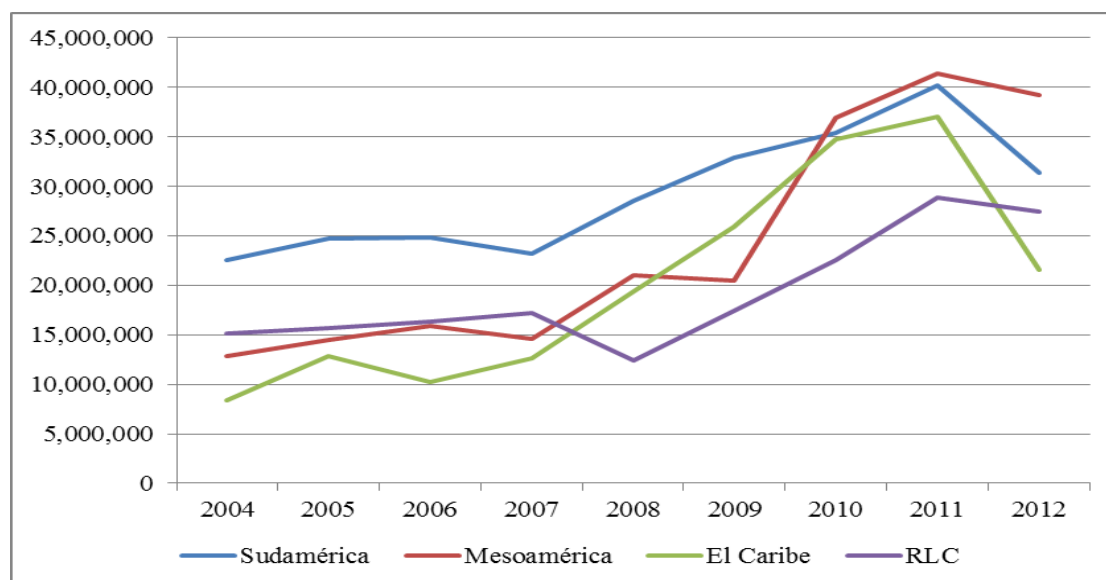


Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

127. Los Proyectos de Cooperación Técnica (PCT) y los Proyectos de Emergencia (PE) mantienen sus participaciones relativas en los desembolsos durante el período 2008-12, en niveles de 10% y 30% respectivamente.

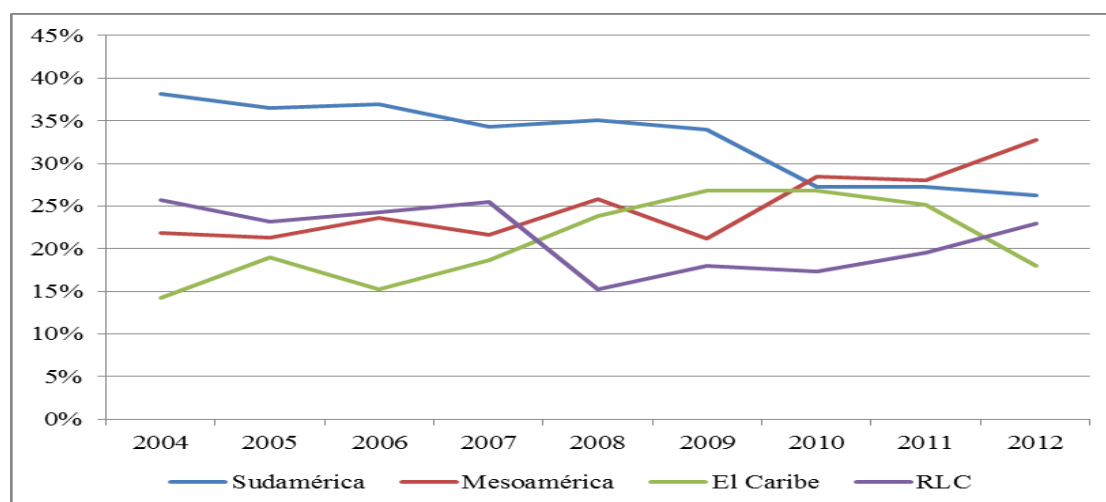
128. Una de las medidas de descentralización más importantes, como se explica más arriba, en el capítulo 2, fue la creación de la Oficina Sub-regional para Mesoamérica (SLM). En la Figura 8 se presenta la evolución de los desembolsos totales por subregión, y, en la Figura 9, la evolución de la importancia relativa de las tres subregiones en ALC.

Figura 8. Desembolsos totales de FAO en ALC en USD, por sub-región



Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

Figura 9. Desembolsos totales de FAO en ALC, por subregión, como % de los desembolsos totales



Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

129. Mesoamérica, que representaba 21.8% del total de desembolsos en 2004, aumenta su participación a 25.8% en 2008 y a 32.8% en 2012. Nuevamente, un cambio importante en la importancia relativa de las subregiones parcialmente explicada como consecuencia de una medida concreta de descentralización. En el Anexo 13 se puede ver la importancia del programa de campo en la evolución de los desembolsos totales por subregión, confirmandose

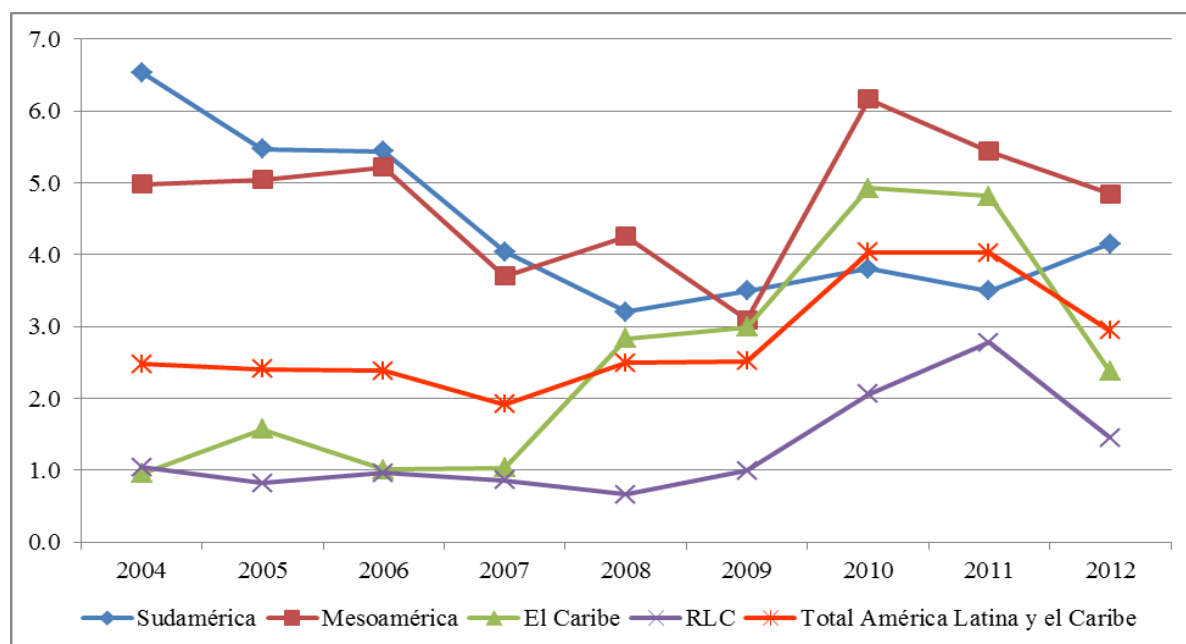
el hallazgo anterior sobre el rol dinámico del mismo como consecuencia de la descentralización.

130. En los mismos gráficos también se puede seguir la evolución de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC). Otra medida importante de descentralización en 2010 fue el empoderamiento de RLC como máxima autoridad para decisiones que atañen a la región, lo que se traduce en que las Oficinas de País pasaron a reportar directamente al ADG/RR en Santiago de Chile. Los desembolsos de RLC aumentan en 121.6% entre 2008 y 2012 y su importancia relativa en los desembolsos totales se incrementa de 15.2% a 22.9%.

131. La subregión del Caribe disminuye su participación en los desembolsos totales entre 2008 y 2012 del 23.8% al 18% y sus desembolsos se incrementan en solamente 11.3% durante el período.

132. Para profundizar el análisis de efectividad, se trabajó con el concepto de “Multiplicador”. El mismo sintetiza la relación (cociente) entre el Programa de Campo y el Programa Regular, y expresa la capacidad de movilización de recursos del PC por cada dólar de PR. La capacidad de movilización de recursos de las estructuras descentralizadas es una medida adicional de efectividad del proceso de descentralización. En un contexto como el de América Latina y el Caribe, donde los países donantes están dejando la región, la movilización de recursos es un indicador de una presencia relevante y efectiva. Un aumento de contribuciones voluntarias, en particular de países de la región, indica que FAO provee soluciones pertinentes y ágiles a los problemas de desarrollo en los países de la región, al tiempo que fortalece su presencia descentralizada (ver parágrafo 115 más arriba). Las respuestas recibidas de los representantes de gobiernos durante las entrevistas realizadas en los países visitados claramente fundamentaron esta explicación. La Figura 10 resume la evolución total y subregional. En el Anexo 14 se encuentra la información pormenorizada para las 36 unidades de análisis.

Figura 10. Multiplicador: relación Programa de Campo-Programa Regular



Fuente: Equipo de Evaluación con información de Oracle y FPMIS

133. El multiplicador total de la presencia de FAO en ALC fue de 2.9 entre 2004 y 2012, y de 3.2 para el período 2008-2012. Este informe utilizará el multiplicador de 3.2 como nivel de referencia para análisis comparativos y longitudinales de distintas unidades de análisis.

134. Con base en el multiplicador, se encontró que la efectividad de FAO en ALC aumentó en consonancia con las medidas de descentralización durante el período 2008-12. Mesoamérica y Sudamérica muestran multiplicadores más altos al total regional. El Caribe y RLC están por debajo del total regional. En el caso del Caribe, el nivel del multiplicador en el año 2012 está incluso por debajo del alcanzado en 2008. El análisis refleja una pérdida de efectividad del Caribe y de RLC.

135. Con el objetivo de simplificar análisis posteriores, las 36 unidades se han clasificado en tres grandes grupos: a) unidades con multiplicador bajo, cuyos valores para el período 2008-2012 están por debajo de 3; b) unidades con multiplicador medio, cuyos valores para el período 2008-2012 oscilan entre 3 y 6; c) unidades con multiplicador alto, cuyos valores durante el período están por encima de 6. Esta información se presentará más adelante en la tabla 3.

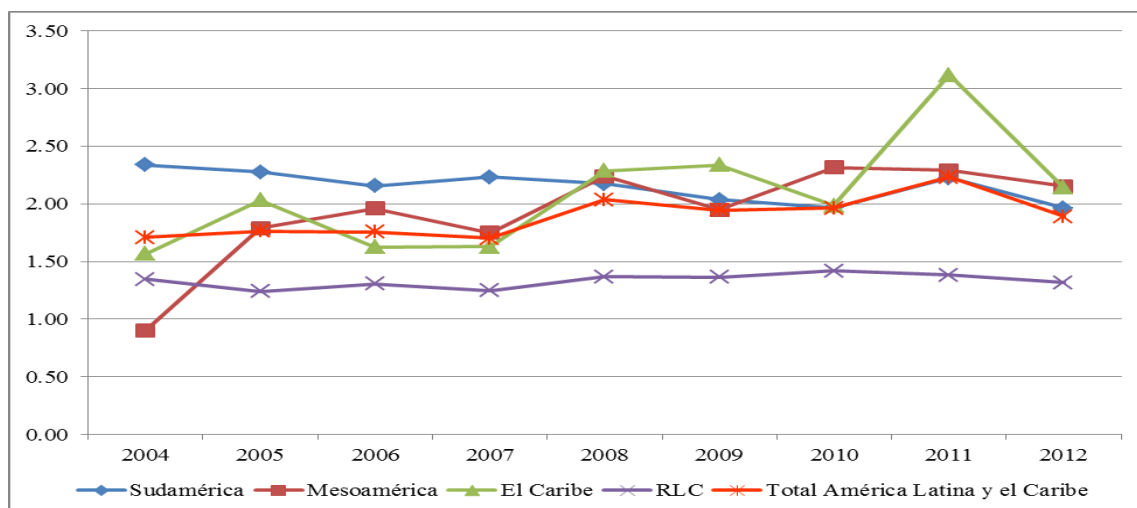
6.2 Eficiencia

136. Con la información disponible de la utilización funcional de fondos (ver más arriba), se elaboraron dos indicadores de eficiencia por costos: a) el cociente entre desembolsos y el total de gasto en personal profesional más personal de servicios generales, que se llama “Eficiencia 1”; b) el cociente entre gastos en profesionales y gasto en personal de servicios generales, que se denomina “Eficiencia 2”. El primero da una idea aproximada de la eficiencia del gasto por unidad de personal utilizado para fortalecer la presencia de la organización en la región (medida por desembolsos). El segundo, muestra el costo administrativo de proveer servicios profesionales en la región.

137. No se pudo utilizar información disponible sobre número y clasificación de puestos por unidad de análisis debido a que los sistemas de información de FAO son deficientes en este respecto.⁴⁶ Puestos asignados a las distintas unidades de análisis permanecen a menudo vacantes y no hay información consistente sobre empleo de personal en meses/persona, con lo que se dificulta la elaboración de medidas agregadas. Se decidió utilizar información financiera sobre pagos a profesionales y servicios generales, en las distintas categorías contractuales, a fin de arribar a conceptos comparativos y agregables entre las distintas unidades de análisis.

⁴⁶ Hasta la implementación del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (SMGR) era imposible determinar el número de personas exacto que trabajaban para FAO. La única información disponible era el número de puestos. Pero la misma no se puede agregar, como se explica más arriba en el texto.

Figura 11. Eficiencia 1: desembolsos por personal (P+GS)

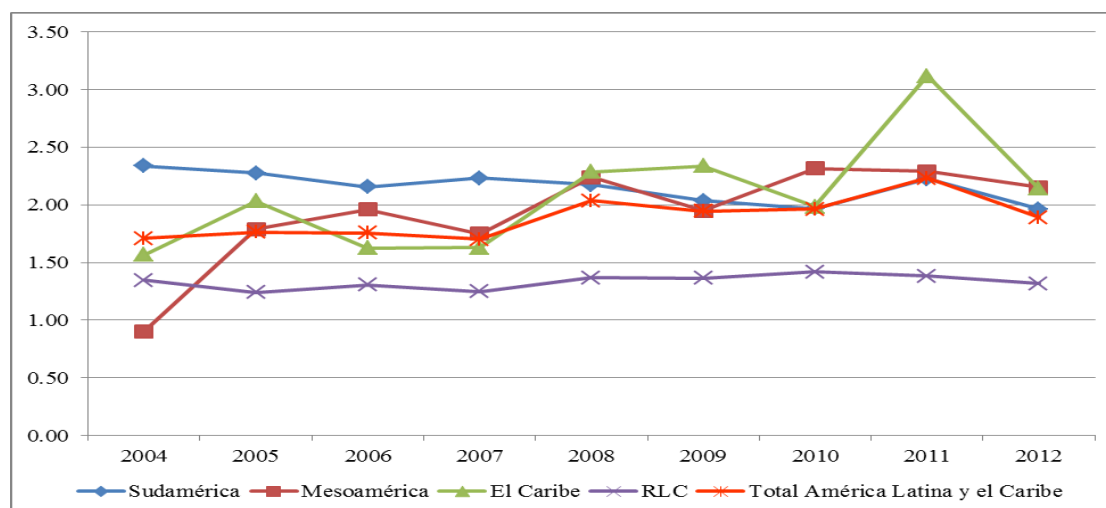


Fuente: Equipo de Evaluación con información de ORACLE

138. Figura 11 La Evaluación ha tomado la cifra de Eficiencia 1 de 2.02 como referencia para el análisis comparativo y longitudinal de las unidades. Se establecieron los siguientes grupos: a) Eficiencia 1 Bajo, con valores inferiores a 2; b) Eficiencia 1 Medio, con valores iguales o mayores a 2 y menores que 3; c) Eficiencia 1 Alto, con valores iguales o mayores a 3.

139. El indicador de Eficiencia 2 se sintetiza en la Figura 12. El valor para toda la región para el período 2004-12 alcanzó a 5.41 y, para el período 2008-12 a 5.49. El comportamiento entre sub-regiones durante el período 2008-12 muestra índices de Eficiencia 2 superiores al total de la región para Mesoamérica y Sudamérica. El Caribe y RLC se encuentran por debajo de los valores para toda la región. Sin embargo, se observa una tendencia consistente de mejoramiento para RLC. Tomando el valor de Eficiencia 2 de 5.49, se establecieron tres grupos de unidades de observación: a) Eficiencia 2 Bajo, con valores menores a 6; b) Eficiencia 2 Medio, con valores iguales o mayores a seis y menores que 11; Eficiencia 2 Alto, con valores iguales o mayores que 11. En el Anexo 16 se encuentra la información pormenorizada para las 36 unidades de observación.

Figura 12. Eficiencia 2: Cociente Profesional/Servicios Generales



Fuente: Equipo de Evaluación con información de ORACLE

140. Analizando los valores de Eficiencia 1 y Eficiencia 2 para el período 2008-12 se puede concluir que no hubo ganancias significativas de eficiencia con respecto al período total 2004-12 y que los aumentos de ambas fueron pequeños.

141. Se sintetizaron los indicadores Eficiencia 1 y Eficiencia 2 en un nuevo indicador, denominado Eficiencia 3, que se presenta en el Anexo 17, con la distribución correspondiente de las unidades de observación en tres grupos: a) Eficiencia 3 Bajo; b) Eficiencia 3 Medio; c) Eficiencia 3 Alto.

142. La Evaluación observó que FAO no lleva una contabilidad separada para el Programa Regular y el Programa de Campo respectivamente. Proyectos financiados por el PC a veces no cubren sus costos, que son financiados en parte por recursos del PR. Esto seguramente está impactando en la eficiencia de las actividades en la región. Se observaron repetidos casos de subsidios cruzados entre las dos grandes áreas de trabajo y financiación

con lo cual es difícil la elaboración de indicadores de alerta que permitan dar seguimiento a la sostenibilidad de los distintos programas.⁴⁷ Sin duda, el PC se beneficiaría de una contabilidad propia, con el requisito de cubrir todos sus propios costos de funcionamiento más un honorario administrativo. Esto sin desmedro que la Organización debe fortalecer el manejo integrado de portafolio de todos sus proyectos. Es más, la creación de un “fondo de funcionamiento, innovación y riesgo” (“Fondo de Reserva”) podría contribuir a la sostenibilidad del mismo y a establecer políticas de expansión en el mediano plazo. Esto es de particular importancia dada la enorme importancia del PC en los desembolsos totales en la región (75-80%). Esos fondos están sujetos a negociaciones recurrentes a intervalos frecuentes. Son afectados por cambios de autoridades y coyunturas económicas. Determinan las condiciones contractuales de una parte importante del personal de FAO. Un Fondo de Reserva puede crear puentes entre períodos contractuales y también puede financiar innovaciones que permitan mantener a FAO su atractivo como contraparte de desarrollo. Varias organizaciones multilaterales, inclusive dentro del Sistema de Naciones Unidas, y organizaciones no gubernamentales utilizan hoy en día, de manera dinámica y eficiente, ese tipo de fondos. Un manejo adecuado del Apoyo Administrativo y Operacional (AAO) podría contribuir a eso y constituir un “capital semilla” en la implementación de ese fondo (ver más abajo el punto 6.4, sobre AAO).

6.3 Efectividad y Eficiencia de FAO en América Latina y Caribe

143. La Evaluación combinó los análisis de Efectividad y Eficiencia por los costos presentados anteriormente para llegar a una apreciación integrada de la presencia de la organización en ALC. La

⁴⁷ En varios casos, se observó que se utilizan fondos provenientes del Programa Regular para financiar costos del Programa de Campo o personal financiado por el Programa Regular para realizar tareas dentro de proyectos financiados por el Programa de Campo.

Tabla 3 resume la información elaborada. El Anexo 18 presenta los valores de cada indicador utilizado para cada unidad de análisis.

Tabla 3. Efectividad y Eficiencia por los costos en ALC, 2008-12

Efectividad	Eficiencia 3			
	Baja		Media	Alta
Baja	Barbados Costa Rica Guyana SLC SLM	RLC Trinidad & Tobago Uruguay Venezuela	Cuba	
Media	Chile Dominican Republic Jamaica Paraguay Peru		Antigua & Barbuda Argentina Bolivia Mexico	Ecuador El Salvador St. Vincent & Grenadines
Alta	Brazil		Colombia Dominica Haiti Panama St. Kitts and Nevis	Bahamas Honduras Belize Nicaragua Grenada St. Lucia Guatemala Suriname

Fuente: Equipo de evaluación

144. El cuadro permite identificar los siguientes grupos de unidades de análisis: a) las que presentan altos valores del multiplicador (efectividad) y eficiencia, básicamente en el cuadrante sudeste de la tabla 3; b) las que presentan bajos niveles del multiplicador/efectividad y eficiencia, en el cuadrante noroeste de la tabla 3; c) un grupo con valores intermedios en ambos indicadores. En color verde se resalta la totalidad de países que aparecen con buen desempeño. En color rojo se resaltan las unidades de análisis con desempeño pobre. El número de unidades con valores intermedios es limitado y aparece con color amarillo.

145. En el grupo de buen desempeño aparecen la mayoría de las Oficinas de países en la sub-región de Mesoamérica y varios de los países del Caribe con acreditación múltiple. Sin duda, la descentralización fortaleció el desempeño de ambos sub-grupos. No se realizaron visitas de campo a países con acreditación múltiple, pero los indicadores estimados son consistentes. La Sub-dirección Regional para el Caribe argumentó enfáticamente sobre este punto.

146. Las Oficinas localizadas en los países más grandes de la región,⁴⁸ aparecen en el grupo intermedio, con una señal de preocupación por la baja eficiencia de las operaciones en Brasil.

147. En el grupo de desempeño débil aparecen las oficinas regionales y subregionales, varias Oficinas de país en el Caribe, cinco Oficinas de país en Sudamérica y Costa Rica. Sin duda, FAO debe tomar medidas para mejorar principalmente la eficiencia de estas unidades. Una discusión sobre la forma de presencia en estas unidades debería ser prioritaria. Como se explicó más arriba (párrafo 122) la comparabilidad de las Oficinas Regional y Sub-regionales con las Oficinas de País exige una reflexión más profunda sobre los indicadores utilizados.

⁴⁸ Medido por el tamaño de sus economías, en términos de Producto Bruto Interno (PBI) o PBI per cápita, y de su población.

148. La Evaluación también realizó un análisis comparativo en el tiempo de la situación de las unidades de análisis en el año 2008 y en el año 2012. Esa estimación se encuentra en los cuadros del Anexo 19. El análisis se sintetiza más abajo, en la Tabla 4, agrupando las unidades de análisis en dos grandes categorías: a) las que durante el período de análisis permanecen igual, pero en una situación favorable, más las que mejoran su evaluación, en color verde; b) las que durante el mismo período permanecen igual, pero en una situación desfavorable, más las que empeoran su evaluación, en color rojo.

149. La Dirección Regional debería monitorear en detalle las unidades en el grupo b) y considerar medidas concretas para mejorar su desempeño. Así mismo, la adopción de herramientas como las presentadas para monitoreo continuo podría crear un sistema de alerta temprana que incida sobre el desempeño de la región en términos de efectividad y eficiencia.

Tabla 4. Evolución de Efectividad y Eficiencia en ALC, 2008-12

Permanecieron igual, en situación favorable		Permanecieron igual, en situación desfavorable	
Bahamas	Panamá	Barbados	RLC
Belice	St. Lucia	Chile	Perú
Colombia		Costa Rica	SLC
Granada		Cuba	SLM
Guatemala		República Dominicana	Trinidad & Tobago
Nicaragua		Jamaica	Venezuela
Mejoran		Empeoran	
Argentina		Antigua & Barbuda	
Bolivia		Brazil	
Ecuador		Dominica	
El Salvador		Guyana	
Honduras		Haiti	
México		St. Kitts & Nevis	
Paraguay		St. Vincent	
Surinam		Uruguay	

Fuente: Equipo de Evaluación

150. El análisis permite identificar una mejora en efectividad y eficiencia en las unidades de análisis de Argentina, Bolivia y México. Por su parte la unidad en Brasil muestra un deterioro en el comportamiento de sus indicadores.

6.4 El manejo de los recursos obtenidos por Apoyo Administrativo y Operacional (AAO)

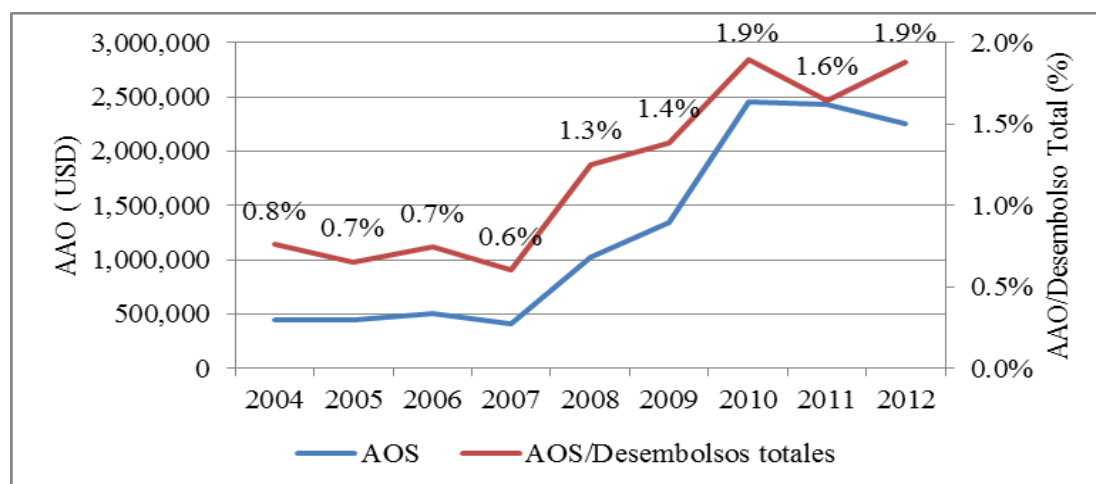
151. En FAO, la política de recuperación de los Gastos de servicios a proyectos (PSC) y del Apoyo Administrativo y Operacional (AAO) es establecida por el Comité de Finanzas de la Organización. En paralelo con la ejecución del Programa de Campo, la FAO cobra el PSC que es una tasa de recuperación de los costos en los que se incurre por servir a los proyectos. Esa tasa depende de la fuente de los recursos del proyecto, de la negociación específica que se pueda tener con algún tipo de fondo sobre este tipo de tasas, y de los efectos del diseño del proyecto sobre distintas categorías de costos generales.⁴⁹ La política de gestión del PSC establece que un porcentaje variable de ello se queda con las unidades responsables por la

⁴⁹ Se puede encontrar un detalle de alto grado de complejidad sobre esto en el FPMIS, “Conditions for AOS Determination”, Nota sobre “Costos de Apoyo a Proyectos y Apoyos Administrativos y Operacional, tasas y reembolsos” y Política sobre tasas obtenidas.

ejecución de los proyectos, y el restante se retiene en la Sede para cubrir costos indirectos generados por el Programa de Campo. Desde 2004, el porcentaje de AAO en favor de las unidades operativas ha pasado generalmente del 19% hacia el 50%, sin embargo hay varias excepciones.

152. La Evaluación pudo constatar que la disponibilidad de información al nivel de la Oficinas Descentralizadas sobre las reglas y mecanismos de funcionamiento y distribución de los AAO es limitada y confusa. Conceptualmente los AAO son generados por el Programa de Campo y deberían agruparse y manejarse en ese marco. Sin embargo, los montos de AAO asignados a las unidades de análisis aparecen registrados entre las “Consignaciones Netas y Desembolsos del Programa Regular”. Esto quiere decir que así se afectan de manera importante eventuales indicadores de efectividad y eficiencia que se puedan elaborar, distorsionando la evaluación de desempeño que se pueda realizar de determinada unidad operativa. Después de ingentes esfuerzos, esta Evaluación logró estimar los montos de AAO que estaban consignados dentro del PR, para el período 2004-12, para las 36 unidades de análisis. La Figura 13 muestra la información recopilada.

Figura 13. Apoyo Administrativo y Operacional (AAO)

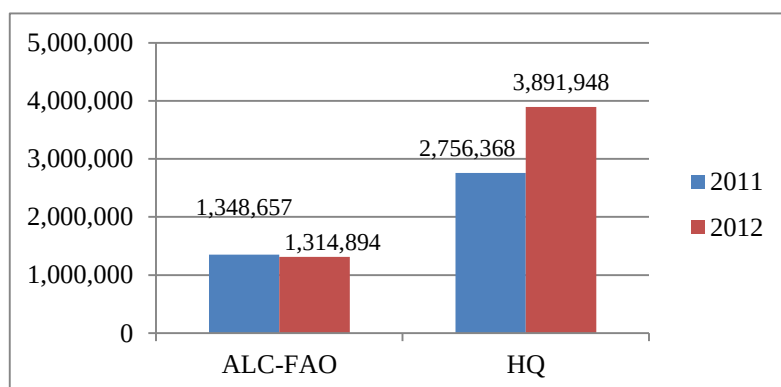


Fuente: Equipo de Evaluación con información de ORACLE

153. Durante el período 2004-12 se asignó a las unidades de observación un total de 11.2 millones de dólares, que representaron el 1.4% de los desembolsos totales del período. Analizando la evolución anual, el porcentaje asignado de AAO se eleva del 0.6% del total de desembolsos en el año 2007 al 1.9% en el año 2012. En relación al total de desembolsos del Programa de Campo, ese porcentaje pasa de 0.9% en 2007 al 2.5% en 2012. Esto demuestra el esfuerzo creciente y exitoso de movilización de recursos y desembolsos en la región.

154. A pesar de los ingentes esfuerzos del Equipo de Evaluación, no fue posible obtener cifras exactas de los montos generados de AAO en América Latina y el Caribe que fueron apropiados por la Sede en el período de análisis. Durante la visita a RLC, gracias al esfuerzo de la Oficina en Santiago, fue posible realizar una estimación de los fondos apropiados por la Sede en 2011 y 2012, solamente provenientes de Proyectos de Cooperación Técnica (que no incluyen Emergencias). La figura 14 sintetiza esa información.

Figura 14. Distribución del AAO generado en América Latina y el Caribe.



Fuente: RLC

155. Por cada dólar de AAO asignado a la región la Sede apropió 2.04 dólares en 2011 y 2.95 dólares en 2012. La proporción de AAO que se apropia la Sede parece desmedida y en detrimento de incentivos de efectividad, eficiencia y movilización de recursos por parte de las unidades de campo. Es más, ella excede el porcentaje indicativo de 38%.⁵⁰ Tampoco son claros ni equitativos los criterios sobre los cuales se dividen los AAO generados por Proyectos de Cooperación Técnica entre las unidades de campo y la Sede. Unánimemente, durante la visita a 13 países y a 3 Oficinas regionales y subregionales, los entrevistados manifestaron un profundo malestar con la falta de transparencia en el manejo de AAO, las demoras en la asignación de los recursos que imposibilita un manejo eficiente de los recursos y el problema recurrente de cancelación de saldos restantes al final del año presupuestario que no hayan podido ser ejecutados en el campo.⁵¹

156. En la estimación de indicadores de efectividad y eficiencia, esta Evaluación procedió a estimar las cifras correspondientes restando los montos de AAO del Programa Regular y sumándolo al Programa de Campo, reflejando así correctamente la naturaleza de las actividades.

157. En la medida que se implemente un sistema de contabilidad que asegure la autofinanciación del Programa de Campo y una eventual creación de un Fondo de Reserva, el AAO debería contribuir a la constitución de ese Fondo.⁵²

⁵⁰ Ver porcentajes indicativos de la recuperación de los Costos de Apoyo a Proyecto que deben distribuirse entre la Sede y Oficinas que proveen el Apoyo Administrativo y Operacional en la nota informativa “Costos de Apoyo a Proyectos y Apoyos Administrativos y Operacional, tasas y reembolsos”, emitida en 2012 por la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos, de la Sede de FAO en Roma.

⁵¹ Fue imposible estimar montos de recursos que fueron cancelados y retenidos por la Sede como consecuencia de estas demoras.

⁵² El Fondo de Reserva podría monitorearse como un buen indicador de desempeño. Por ejemplo, podría seleccionarse qué parte de los gastos en el Programa de Campo sería primariamente “asegurada” por ese Fondo. Por ejemplo, podría considerarse el monto de contratos o salarios financiados dentro del PC y estimarse cuántos meses/persona de esos contratos están siendo cubiertos por el Fondo de Reserva. El mantenimiento de un umbral de 12 meses podría establecerse como un indicador apropiado para evaluar el desempeño de unidades de análisis y su Alta Dirección.

6.5 Conclusiones

158. La Evaluación ha desarrollado y estimado indicadores de efectividad y eficiencia por los costos. No fue posible encontrar indicadores pre-establecidos dentro de FAO. Al parecer, recién se encuentran en desarrollo en el marco de un esfuerzo de “semaforización” del desempeño de las Representaciones de país. Los indicadores elaborados y estimados por esta Evaluación tienen limitaciones y deben ser considerados preliminares y, como su nombre lo manifiesta, indicativos (ver parágrafo 119, más arriba). Sin embargo, los mismos cubren 36 unidades de análisis a través de 9 años (324 observaciones), permiten establecer promedios y tendencias, que a su vez funcionan como marcas de referencia, y permiten comparaciones fructíferas entre unidades y entre distintos puntos en el tiempo.⁵³ Ellos constituyen una base para desarrollar una batería de indicadores de desempeño organizacional.

159. Hay una historia positiva de los efectos del proceso de descentralización a partir de 2010. La presencia de la FAO en la región, una medida de efectividad estimada por el volumen de sus actividades, se incrementa dramáticamente. Los desembolsos totales aumentan de 47% entre 2008 y 2012.

160. Ese aumento importante es liderado por la expansión del Programa de Campo, efecto relacionado con la descentralización de actividades, el afinamiento de las prioridades de la organización y su sincronización con las prioridades de los gobiernos y el trabajo de fortalecer la presencia a nivel de país. El Programa de Campo se incrementa en 53% entre 2008 y 2012.

161. El aumento del PC, a su vez, es liderado por el aumento sustancial del desembolso de los “Fondos Fiduciarios Unilaterales” y del “Programa de Cooperación FAO/Gobiernos” que se incrementan en 55% entre 2008 y 2012. El aumento de esos fondos es resultado directo de la movilización de recursos a nivel regional y responde a los incentivos creados por la descentralización y el empoderamiento de las unidades de campo. Durante 2008-2012 se movilizaron USD 227 millones de donantes bilaterales, que representaron 75% del PC. Un tercio de los fondos bilaterales movilizados durante 2008-12 provinieron de países de América Latina y el Caribe.

162. El indicador de efectividad elaborado por la Evaluación denominado “multiplicador” se incrementa y alcanza un valor de 3.2 para el período 2008-12: por cada dólar recibido de “Programa Regular”, la presencia en ALC logra desembolsar 3.2 dólares de recursos extra-presupuestarios.

163. Una de las medidas centrales del proceso de descentralización en la región es la creación de la Oficina Sub-regional para Mesoamérica, en Panamá. El resultado de esta medida también es una historia exitosa. La participación de la subregión en los desembolsos totales aumenta en 7 puntos porcentuales entre 2008 y 2012. El multiplicador de la subregión supera al multiplicador total para ALC. Como se analizará más abajo, los países de la subregión, con excepción de Costa Rica, muestran muy buen desempeño en términos de efectividad y eficiencia, conjuntamente consideradas, entre 2008 y 2012.

⁵³ Dado el número de variables e indicadores analizados, la base de información elaborada para esta evaluación contiene más de 5,000 datos. La base de datos está disponible para consultas en OED.

164. La descentralización empodera el rol y trabajo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) a partir de 2010. Los desembolsos de RLC aumentan 121.6% entre 2008 y 2012 y su participación en los desembolsos totales en la región pasan de 15.2% a 22.9% en el mismo período.

165. Es importante llamar la atención sobre la evolución de las cifras estadísticas. Las tendencias durante el período 2008-2012 muestran una evolución favorable. Sin embargo, se produce una caída importante en varias de las variables analizadas en el 2012. La interpretación preliminar es que el desempeño durante 2012 fue afectado por el vacío entre dos Administraciones en la RLC. Si las caídas del 2012 llegaran a transformarse en nuevas tendencias a la baja, la presencia de la FAO en América Latina y el Caribe podría verse seriamente afectada. *La Dirección Regional debería esforzarse en el corto plazo en monitorear de cerca indicadores de efectividad y eficiencia para poder actuar a la brevedad en forma contundente.*

166. El análisis de eficiencia muestra que no hubo ganancias significativas durante el período 2008-12 en comparación con el período 2004-12. Dado el comportamiento distinto durante el período de las Consignaciones Netas y del Programa de Campo sería importante separar los análisis de la eficiencia respectiva de cada uno de ellos.

167. El análisis de desempeño global de las unidades de análisis se realizó combinando los indicadores de efectividad y de eficiencia. Se estimó el desempeño para el período 2008-12 en su totalidad. También se completó un análisis longitudinal, comparando 2008 y 2012, permitiendo determinar la evolución de distintas unidades de análisis y su tránsito entre las distintas categorías de bajo, medio y alto. Se observa el buen desempeño generalizado de los países centroamericanos, con excepción de Costa Rica. Este hecho es importante dado la medida de fortalecimiento de la descentralización en esa sub-región.

168. La mayoría de los países administrados bajo el sistema de acreditación múltiple, todos ellos en el Caribe, presentan indicadores positivos de desempeño. Es importante recalcar que en estos países los bajos niveles de Programa Regular y de desembolsos totales los ubica en una situación particular.

169. Los países más grandes de la región, en términos del tamaño de sus economías y de su población, aparecen en lugares intermedios, aunque hay motivos de preocupación con la pérdida de eficiencia de las operaciones en Brasil.

170. Hay un grupo de unidades de análisis con desempeño bajo y, en varios casos, en proceso de deterioro. Allí pertenecen, en primer lugar, RLC y las Oficinas Sub-regionales para Mesoamérica y el Caribe.⁵⁴ Varios de los países del Caribe muestran un desempeño preocupante, en particular Barbados, Cuba, Guyana, Jamaica, República Dominicana, Trinidad y Tobago. Finalmente, un grupo de países latinoamericanos muestra también bajo desempeño y parece haberse estancado a bajos niveles durante el período de análisis (Chile, Perú y Venezuela). La evolución de la mayoría de los países con bajo desempeño durante el período deja la sensación de que las tendencias negativas están fundamentalmente determinadas por pérdidas de eficiencia. Son países donde los costos administrativos son

⁵⁴ Es importante tener en cuenta que los indicadores de efectividad tal vez no sean totalmente adecuados para analizar el desempeño de esas tres Oficinas. La variable “desembolso” puede no reflejar correctamente parte de sus desempeños.

extremadamente altos en relación a los desembolsos totales anuales, como se ve en los Anexos 15 y 16.

6.6 Recomendaciones

171. Se recomienda a RLC, con asistencia de la División de Movilización de Recursos y Cooperación Sur-Sur (TCS) y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), que recolecte información financiera relevante para poder monitorear la marcha de las operaciones y el manejo del portafolio en forma permanente en ALC. Información sobre los desembolsos, en el año, por unidad de análisis, por fuente de fondos y la utilización de los mismos, es fundamental para evaluar, en intervalos regulares, la efectividad y eficiencia del portafolio. Esta evaluación realizó grandes esfuerzos para compilar una primera base de datos, para el período 2004-2012, y para desarrollar algunos indicadores que permitan evaluar la efectividad y la eficiencia del manejo de portafolio. La Alta Dirección Regional puede beneficiarse de adoptar, complementar, continuar y profundizar ese trabajo a la brevedad posible.

172. Se recomienda que RLC, con asistencia de TCS, profesionalice la función de movilización de recursos en la región, tanto a nivel de su Alta Dirección, de sus Representantes en Países y de sus Oficiales Técnicos. Para mantener el nivel de presencia y efectividad logrado hasta el momento no hay ninguna otra alternativa que dar prioridad a la movilización de recursos, particularmente dentro de la misma región. La movilización de recursos ha sido exitosa pero no se ha institucionalizado sistemáticamente en la región. Esta función genérica, debería ser parte integral de los términos de referencia para reclutamientos futuros. Los análisis y entrevistas no indican como probable, en el mediano plazo, ninguna otra fuente de financiación importante para la región.

173. FAO debe en el futuro aspirar a mantener su nivel de presencia en la región, una aspiración expresa de la Alta Dirección en la región, de los gobiernos entrevistados y del Sistema de Naciones Unidas (ver, más adelante, el punto 10.2). Esta presencia, sin embargo, debe adoptar nuevos modelos de trabajo. Se asume que FAO no planifica aumentar su dotación de recursos humanos directivos y profesionales en la región, dado las restricciones presupuestarias que se enfrentan y la presencia extendida de países de nivel de ingreso medio en la región.⁵⁵ Dado el desempeño de los países en términos de los indicadores combinados de efectividad y eficiencia presentados más arriba, y previa consideración por la Alta Dirección para ALC de especificidades de países, contexto socio-económico y político, y discusión con Gobiernos, se recomienda:

- a. FAO debería transferir Cuba y República Dominicana de la Sub-región Caribe a la Subregión Mesoamérica. SLC presenta un desempeño débil en términos de efectividad y eficiencia. Sobrecargar SLC con la tarea de manejar distintos idiomas no parece adecuado. Mesoamérica muestra indicadores positivos en varios aspectos que permiten estimar la apertura de la Oficina Sub-regional en Panamá

⁵⁵ Esta Evaluación adopta la definición de país de ingreso medio utilizada por otros organismos de Naciones Unidas y por el Banco Mundial, es decir, un Ingreso Nacional Bruto, medido por la metodología Atlas. Se considera países de ingreso medio a todos aquellos con un Ingreso Nacional Bruto (Atlas) entre USD 1,036 y USD 12,615 (ingresos medios bajos entre USD 1,036 y USD 4,085; ingresos medios altos entre USD 4,086 y USD 12,615). Con esta definición, el único país en la región que cae dentro de la categoría de país de ingresos bajos es Haití.

- como un acierto. Este cambio de líneas de reporte puede contribuir al mejoramiento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la región. Se ha recibido información que la Alta Dirección estaría considerando estas medidas. La implementación inmediata de las mismas sería positiva. La Alta Dirección también podría evaluar el estatus y línea de reporte de la Oficina en Haití.
- b. Este aumento de responsabilidades en Mesoamérica, el buen desempeño de la casi totalidad de las Oficinas en la sub-región, la importancia del volumen de operaciones, substantian la recomendación de redefinir el balance sobre la ubicación de Oficiales Técnicos en Santiago de Chile y en Panamá, respectivamente. FAO podría realizar claras ganancias transfiriendo Oficiales Técnicos desde Santiago a Panamá. Naturalmente, estas medidas podrían ser fortalecidas con la transferencia de Oficiales Técnicos desde Roma a Panamá. Esto añadiría apoyo sustantivo al programa subregional que más ha aumentado relativamente durante el periodo 2008-2012.
 - c. Se recomienda a FAO discontinuar la figura de Oficinas bajo la dirección de Oficiales Técnicos Asignados. Esta Evaluación no encontró ninguna ganancia en términos de efectividad y eficiencia de ese modelo. En cambio, se pudo comprobar el deterioro de los servicios técnicos provistos por los Oficiales Técnicos a cargo de Oficinas de País y la enorme sobrecarga de trabajo que la misma representa. Tampoco los Gobiernos de los países en esa situación parecieran valorar ese modelo. Esto se constató durante la visita a Guatemala, Guyana y Paraguay. Con respecto a Argentina se pudo discutir extensamente con el último OT asignado y con el Representante actual en Uruguay, que ha estado visitando el país regularmente.
 - d. Para algunas de las unidades de análisis que aparecen en la Tabla 4 en situación desventajosa, “las que durante el período 2008-12 permanecen igual, pero en una situación desfavorable, más las que empeoran su evaluación”, RLC debería considerar establecer sistemas de acreditación múltiple, con el fin de administrar los portafolios de dos o más países. El establecimiento de estos sistemas podría administrarse desde la Oficina Regional, desde alguna de las Oficinas Sub-regionales o desde alguna Oficina de País que presente ventaja comparativa y buenos indicadores de desempeño. Una medida de este tipo mejoraría los indicadores de eficiencia, al racionalizar la utilización de recursos administrativos. Tres grupos de países podrían ser alcanzados por esta recomendación: los países del Caribe; Costa Rica; Chile, Argentina y Uruguay, en Sudamérica. Naturalmente, la Alta Dirección exploraría con los Gobiernos involucrados la posibilidad que los mismos aporten financiación adicional, a fin de hacer sostenible una eventual presencia ampliada. Consideraciones específicas a nivel país y los contextos socio-económicos y políticos de ellos deben formar parte de la decisión.

174. El Programa de Campo debe ser administrado con criterios estrictos de efectividad y eficiencia. En la actualidad la información financiera disponible no favorece un seguimiento cercano de este programa. El seguimiento tampoco se realiza con criterios de manejo de portafolio.⁵⁶ Es imprescindible una contabilidad separada del Programa de Campo sin

⁵⁶ De manera simplificada, un portafolio es una colección de dos o más proyectos que son agrupados para garantizar un trabajo efectivo y eficiente que contribuya a conseguir los objetivos estratégicos de la organización. El manejo del portafolio implica la identificación, priorización, aprobación, gestión y control de proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos. Es esencial para la toma de decisiones y para balancear riesgos y beneficios, y requiere la definición de variables e indicadores que permitan su evaluación.

desmedro del manejo integrado de portafolio. Los costos ocasionados por el mismo deben ser totalmente financiados dentro del mismo Programa. Los “subsidios” que hoy se proveen desde el Programa Regular (“Consignaciones Netas”) deben discontinuarse.⁵⁷ Esta Evaluación recomienda a la Dirección Regional el establecimiento de un “Fondo de Reserva” con el objetivo de proporcionar sostenibilidad, un horizonte razonable de predictibilidad, posibilidades de innovación, y cobertura de riesgo de caídas temporales de financiación a la presencia en terreno. Para el diseño último de un Fondo de este tipo deberían considerarse alternativas y la experiencia acumulada por otras organizaciones multilaterales.

175. El manejo e información sobre el Apoyo Administrativo y Operacional (AAO/AOS) debe ser profundamente reestructurado a la brevedad. Esta recomendación está dirigida tanto a la Sede en Roma como a la Dirección Regional. El AAO no corresponde conceptualmente al Programa Regular y, por lo tanto, no debe ser contabilizado al interior de éste. Es un típico resultado de las actividades dentro del Programa de Campo y allí debe enmarcarse. Los criterios y porcentajes que son apropiados por la Sede son poco claros y cuestionables del punto de efectividad y equidad dentro de la organización. Esta Evaluación recomienda que el AAO recogido como consecuencia de las operaciones de campo se distribuya en la siguiente proporción: a) 60% a la unidad que es responsable de la movilización del financiamiento; b) 20% a la Dirección Regional para América Latina y el Caribe; c) 20% para la Sede en Roma. Estos fondos deben ser contabilizados en forma clara y transparente, rápidamente asignados a intervalos regulares y bajo ningún concepto retenidos desde la Sede. Las rutinas que se han creado atentan seriamente contra los incentivos a movilizar recursos y, por ende, a mantener una presencia significativa en regiones como ALC, donde el Programa de Campo es de importancia central al futuro de las actividades. El AAO distribuido según los criterios de esta recomendación debería ser una semilla en la consolidación del Fondo de Reserva propuesto más arriba.

⁵⁷ Esto no hace referencia a la manera cómo se reportan el PR y el PC respectivamente a nivel corporativo, sino a la necesidad que las negociaciones de proyectos dentro del PC tomen en cuenta adecuadamente los costos de ejecución de los mismos, considerando todos los insumos necesarios y un margen adecuado para cubrir gastos de administración.

7 Definición de prioridades

7.1 Marco de Programación por País

176. Hasta 2005, la FAO carecía de un mecanismo de definición de las prioridades de Asistencia Técnica con los Gobiernos en un período de mediano plazo. En 2006, la FAO elaboró las “Líneas Guías para los Representantes de la FAO para la preparación del Marco nacional de prioridades a medio plazo”.⁵⁸ Con base en ello, toda Representación debía elaborar junto con el Gobierno nacional, un MNPMP en el cual se identificaban las prioridades FAO-Gobierno para un período de cuatro o cinco años. Sin embargo, no todas las Oficinas de País cumplieron con esta política. En la Región ALC, a finales de 2009, 24 países tenían un MNPMP.⁵⁹

177. A partir de 2010, los Marcos de Programación por País (MPP) fueron instaurados como el instrumento para determinar las áreas de prioridad de cooperación de la FAO con los países miembros y los Representantes de la FAO a nivel de país (FAO Rep) tienen la responsabilidad de liderar su elaboración. Asimismo, los FAO Rep tienen la autoridad para firmar el MPP con los gobiernos del respectivo país miembro, una vez que se obtiene aval del Subdirector General/Representante Regional (ADG/RR). Por su parte, los Oficiales Técnicos de las Oficinas Regional y Subregionales tienen responsabilidades de proveer apoyo técnico y de política durante el proceso de elaboración del MPP, así como brindar asesoría para buscar oportunidades de movilización de recursos.

178. La información corporativa más reciente sobre el número de MPPs en la Región ALC, según el último reporte corporativo del estado de los MPPs emitido en Octubre de 2013.⁶⁰ da cuenta de la existencia de 30 de 33 posibles MPPs en la región de América Latina y el Caribe. La evaluación encontró 25⁶¹ que estarían firmados por el Gobierno respectivo, de los cuales 14 fueron además avalados por el ADG/RR. Cinco MPPs⁶² no están avalados por ninguna instancia externa o interna a la FAO y son utilizados como documento de trabajo. Finalmente tres MPPs⁶³ se encuentran en proceso de elaboración. Se hace notar que durante la evaluación se detectaron discrepancias entre el estado real de los MPP en la región y la información registrada en las bases de datos corporativas de la FAO, principalmente entre la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD), y RLC.⁶⁴

179. La institucionalización del MPP como el marco que brinda formalidad a la operación de FAO, en especial ante posibles cambios en el contexto institucional del país, es un área de mejora institucional que debe ser reconocida y priorizada.

⁵⁸ MNPMP o NMTPF en inglés

⁵⁹ Strategic evaluation of FAO Country Programming, July 2010, OED.

⁶⁰ Ver OSD, Estado de la Formulación de los MPP, actualizado al 31 de Octubre de 2013.

⁶¹ Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Guayana, Haití, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, Uruguay, y Venezuela.

⁶² Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, St Vincent & Grenadines and Surinam.

⁶³ Ecuador, Honduras, y México.

⁶⁴ Estas cifras han ido cambiando a lo largo del trabajo de evaluación. RLC informa que a fin de enero de 2014 existen 32 MPPs de 33 posibles, que 26 están firmados por el Gobierno respectivo, de los cuales 16 fueron avalados por el AGD/RR. Dos MPPs se encuentran en proceso de elaboración. El MPP de Ecuador pasó de estar en proceso de elaboración a estar firmado por el Gobierno.

180. La evaluación realizó una revisión documental de los MPP formulados en la región, utilizando para ello un instrumento que se presenta en el Anexo 20. De forma complementaria a la valoración de escritorio, se analizó a profundidad la calidad y también el proceso de elaboración de los MPPs en aquellos países que se visitaron durante el trabajo de campo.

181. Del análisis documental se desprende que los MPPs son buenos instrumentos de definición de prioridades. La mayoría tienen un buen nivel de cumplimiento con los elementos requeridos en las Guías para la Elaboración de los MPPs, en particular con respecto a la definición de prioridades de forma multisectorial, el alineamiento con las prioridades regionales y globales, así como la disponibilidad de matrices exigidas. No obstante lo anterior, los MPPs tienen importantes áreas de mejora, en especial en los elementos requeridos para una adecuada implementación como por ejemplo: marcos sólidos para su monitoreo y manejo de un portafolio de iniciativas requeridas para atender a las prioridades. Asimismo, la incorporación de los temas de género constituye un área de mejora generalizada en los MPP revisados (ver Anexo 21).

182. La evaluación analizó a profundidad los MPP en los países visitados,⁶⁵ de lo que se desprenden las siguientes consideraciones sobre sus fortalezas y áreas de mejora:

- a. Se ratificó que los MPPs son instrumentos adecuados para la definición de prioridades de asistencia técnica de la FAO con los países miembros. En dichos documentos se encontró una definición de áreas de prioridad en distintos sectores relacionados con el mandato de la FAO, basada en análisis de las situaciones que se deben enfrentar para el desarrollo de los respectivos países, y tomando en cuenta las ventajas comparativas que tiene FAO. Las contrapartes gubernamentales con las que la FAO formuló los MPPs tienen una alta valoración del instrumento como mecanismo para negociar las áreas de colaboración.
- b. Los MPPs se encuentran alineados a las prioridades regionales, existiendo casos como los de Bolivia y Guatemala en los cuales dichas prioridades regionales brindaron un marco para una mayor focalización a nivel de país.
- c. Los MPPs cuentan con un marco de objetivos adecuado, en el cual se definen resultados esperados, y productos y servicios planeados alineados con las áreas de prioridad definidas. Sin embargo, se corroboró que, en muchos de los casos, el planteamiento de resultados es muy ambicioso.
- d. Existen deficiencias en la definición de indicadores, metas y líneas de base, las cuales son más evidentes a nivel de resultados esperados. Ello conlleva a que aún no se cuente con marcos de monitoreo adecuados para la medición y reporte del progreso en la consecución de los MPPs. Es importante resaltar una buena práctica que se observó en Guayana donde la FAO instrumentó un seminario de rendición de cuentas con diversos actores nacionales que sirve no solo para ajustar los MPPs y definir planes de trabajo, sino también para reportar avances. Esto es muy bien recibido y valorado por el Gobierno, asegurando apropiación por parte de los actores nacionales. En Bolivia, Guatemala y Nicaragua se han establecido funciones de seguimiento ad hoc que aún son incipientes.

⁶⁵ Ello representa 10 de 25 MPPs firmados por los gobiernos. El análisis está también contenido en el Anexo 21. De acuerdo a RLC, a fin de enero de 2014, 10 de 26 MPPs están firmados por los gobiernos.

- e. Los MPPs son instrumentos idóneos para coadyuvar en la función de movilización de recursos, pero éstos requieren de un reforzamiento en las capacidades de las oficinas descentralizadas en las funciones de concreción de alianzas y movilización de recursos.
- f. Un área adicional de mejora es la programación anual del trabajo derivado de las áreas prioritarias identificadas. La evaluación entiende que éste es un segundo paso posterior a la priorización.
- g. Los MPPs no cuentan con un manejo de portafolio de la FAO en el respectivo país, es decir, manejar el conjunto de proyectos a fin de que contribuyan a la consecución de los resultados esperados en los MPPs. En cada MPP se encontraron ideas o listados de proyectos en ejecución en relación a los temas de prioridad. El reto de la FAO debería ser dejar de manejar dichos proyectos de forma individual y transitar hacia un manejo que identifique claramente y considere: sinergias, indicadores comunes, y actividades complementarias entre los proyectos.

183. Por otra parte, se identificó que el proceso de formulación de los MPPs en los países empoderó a los Representantes de la FAO a nivel de país, reafirmando su rol como principales tomadores de decisiones de la Organización. Durante las entrevistas efectuadas se percibió que los MPPs brindan los contextos necesarios para que los Representantes de la FAO puedan orientar y direccionar el trabajo de asistencia técnica que proviene de distintas instancias de la FAO, tanto en la Sede como a nivel descentralizado. El reto que la evaluación identificó es la real institucionalización de los MPPs como el único y principal mecanismo de determinación de la pertinencia del trabajo de la FAO, tanto de la Sede como de todos los niveles de las oficinas descentralizadas, en el país.

184. En general, la evaluación encontró que la formulación de los MPPs se llevó a cabo de forma consultiva, permitiendo consolidar la cercanía de FAO con las necesidades de los gobiernos de países miembros. Se constató también diferentes niveles de involucramiento y participación de las contrapartes gubernamentales en el ejercicio de priorización. En algunos casos, como Bolivia, Guatemala, Guyana y Nicaragua, los gobiernos expresaron satisfacción con el proceso consultivo y la flexibilidad de FAO para adecuar su marco de programación a los planes y estrategias nacionales.

185. El proceso consultivo para la priorización se llevó a cabo principalmente con las contrapartes históricas de la FAO: los Ministerios de Agricultura. La evaluación encontró un buen grado de apropiación del instrumento y de las áreas de prioridad identificadas en él. En Bolivia, Guatemala, Guyana, Nicaragua y Uruguay se constató que la FAO logró una participación activa de Cancillerías y otras instancias del gobierno, como por ejemplo: Ministerios de Planificación, Economía Familiar, Educación, Salud y Recursos Naturales; y en el caso de Uruguay con la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. La relación de FAO con Ministerios de Finanzas/Hacienda, actores relevantes para la definición de prioridades en los países de América Latina y el Caribe, es inexistente. Todo lo anterior ratifica el reto que tiene la Organización de trascender hacia distintas instancias de gobierno para tener una priorización que sea acorde a su mandato.

186. Desafortunadamente, la relación de FAO con Ministerios de Finanzas/Hacienda, actores relevantes para la definición de prioridades en los países de América Latina y el Caribe, es inexistente. Todo lo anterior ratifica el reto que tiene la Organización de trascender hacia distintas instancias de gobierno para tener una priorización que sea acorde a su mandato. No obstante lo anterior, se requiere fortalecer la interlocución de la FAO con otras contrapartes gubernamentales. En un contexto institucional como el de América Latina y el

Caribe la negociación de prioridades con Ministerios de Agricultura implica enfrentar limitaciones considerables, en especial para Organizaciones como la FAO cuyo ámbito de actuación excede las competencias de dichos Ministerios

187. El conocimiento del MPP por parte de las agencias del sistema de Naciones Unidas (ONU), así como la participación de éstas en la formulación de dichos documentos, fue diverso. Existen países como Antigua y Barbuda, Barbados, México, Nicaragua, y Paraguay donde no existe indicio de participación ni de conocimiento de los MPPs por parte de las agencias de ONU. Por otra parte, en países como Bolivia, Guatemala, Guyana y Uruguay las agencias de Naciones Unidas expresaron tener conocimiento del contenido.

188. La evaluación encontró una percepción generalizada en las Oficinas de País sobre una muy limitada participación y contribución con insumos técnicos provenientes de los Oficiales Técnicos de RLC y de las dos Oficinas Subregionales. Esta percepción también es confirmada a nivel de los OT. La limitada participación se explica por una combinación de factores como la rapidez del proceso de formulación de los MPPs y la carga de trabajo en sus actividades de asistencia técnica. La evaluación constató en los países visitados que el apoyo brindado de instancias regionales y subregionales se acota al nombramiento de los oficiales de política como puntos focales regionales quienes proveyeron orientación y apoyo metodológico durante el proceso de formulación. Es opinión de la evaluación que el proceso de formulación de los MPPs se beneficiaría si se establecieran mecanismos y sistemas que permitieran transparentar las contribuciones de los OT, lo que contribuiría a aumentar el volumen, frecuencia y calidad de las mismas.

7.2 Definición de prioridades y la asignación de recursos de FAO

7.2.1 Los recursos del Programa Regular de la FAO

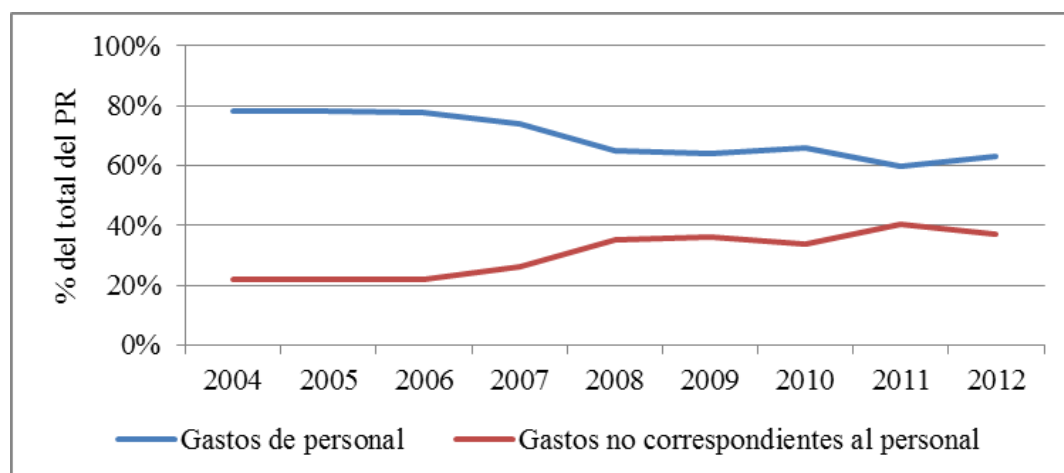
189. La evaluación analizó la distribución de los recursos ejecutados por las oficinas descentralizadas de la FAO en la Región ALC, a fin de detectar la existencia de criterios de priorización en la asignación de recursos en el período 2004-2012. FAO cuenta con recursos propios denominados del Programa Regular que se asignan en parte al financiamiento del programa de trabajo de las oficinas regionales, sub regionales y de país. Otra parte de estos recursos es asignada a los proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) que son el principal instrumento bajo el control total de la Organización para brindar atención a las solicitudes de asistencia técnica de los países miembros.

190. A partir de 2010 las Oficinas Regionales de la FAO adquirieron responsabilidad de manejar los recursos del Programa Regular que deben cubrir gastos no correspondientes al personal.⁶⁶ En particular se creó al interior de RLC la instancia denominada Red de Representantes de la FAO, Red FAO (FAOR Network, en inglés), que desde 2010 orienta a las representaciones en la planeación y utilización de los recursos destinados a cubrir gastos no correspondientes al personal.

⁶⁶ También denominados “non staff resources” en el vocabulario del día a día administrativo en la FAO, los cuales incluyen las siguientes categorías de gasto: 5013 Consultores, 5014 Contratos, 5020 Trabajo localmente contratado, 5021 Viajes, 5023 Formación, 5024 y 5025 adquisiciones, 5026 Gastos por atenciones sociales, 5027 servicios de apoyo técnico, 5028-5040-5050 gastos generales de funcionamiento, 5029 gastos de apoyo

191. En el período de evaluación, los recursos que no corresponden a gastos de personal representan un tercio del total de recursos del programa regular que obtuvieron las oficinas descentralizadas; el resto se destina al pago de salarios de personal (Ver a Figura 15y Anexo 22). La asignación del Programa Regular de las oficinas descentralizadas está fuertemente influenciada por el tamaño de la oficina en términos de su personal activo.

Figura 15. Ejecución del Programa Regular (PR), por tipo de gasto y en porcentaje del total del PR



Fuente: Equipo de Evaluación

192. De las entrevistas realizadas se obtiene que la asignación de los recursos del Programa Regular sigue un comportamiento inercial, basado en asignaciones históricas. Es decir, no se encontró ningún criterio para determinar la asignación correspondiente a cada oficina descentralizada que no sean: i) el tamaño de los gastos de personal y ii) los requerimientos de años pasados necesarios para cubrir los gastos que no corresponden a personal. Esto fue así previo y posteriormente a la medida de descentralización adoptada en 2010.

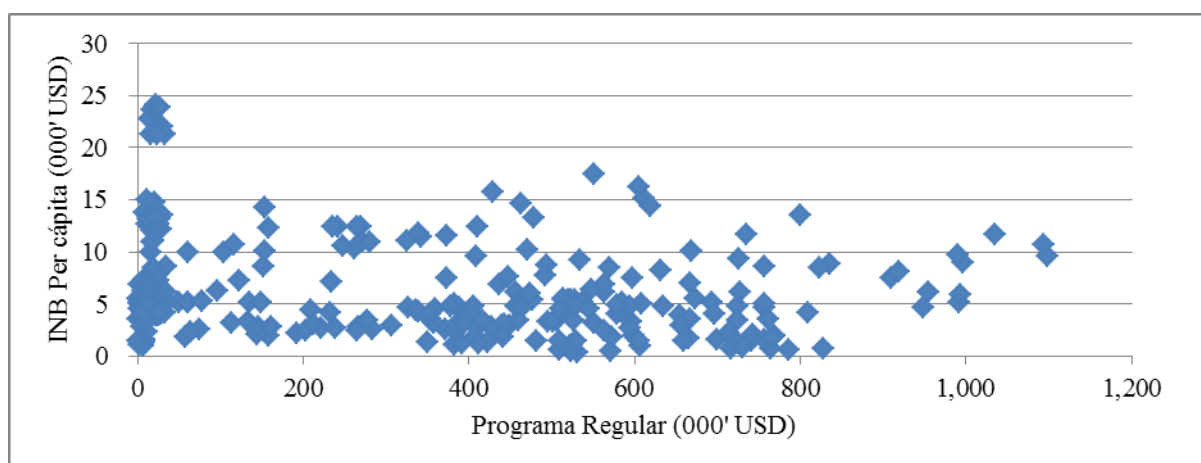
193. Ante la ausencia de criterios de asignación de recursos, la evaluación asumió tres criterios socio económicos que se consideraron como pertinentes respecto del mandato de la FAO: i) Ingreso Nacional Bruto per cápita (metodología Atlas); ii) prevalencia de sub nutrición o hambre crónica medida por FAO; y iii) extrema pobreza de los países medida por el Banco Mundial con una línea de pobreza de USD 1.25 diarios. Para profundizar el análisis se analizó la correlación entre dichos criterios socio-económicos y los recursos del programa regular de las 33 unidades de análisis a lo largo del período 2004-2012.⁶⁷

194. El análisis indica que no existe correlación entre los recursos del programa regular y los criterios antes indicados (ver figuras 16, 17 y 18).⁶⁸

⁶⁷ Se excluyeron las oficinas Regional y Sub regionales de este análisis.

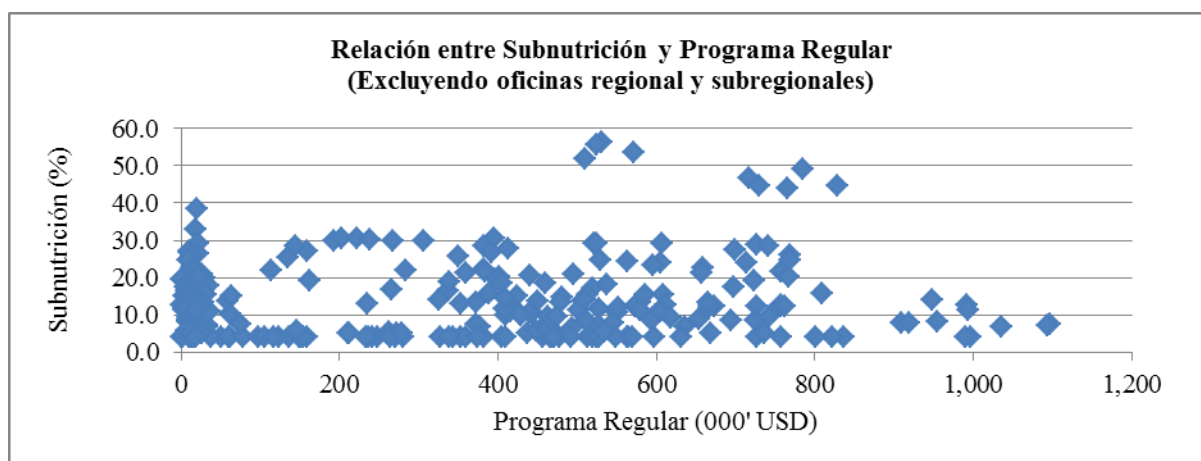
⁶⁸ Los coeficientes de correlación entre los recursos del programa regular y los criterios adoptados son: -0.2 con respecto de ingreso per cápita; 0.1 con respecto de sub nutrición; y 0.04 con respecto de pobreza.

Figura 16. Relación entre Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita y asignación del Programa Regular, excluyendo oficinas regional y subregionales



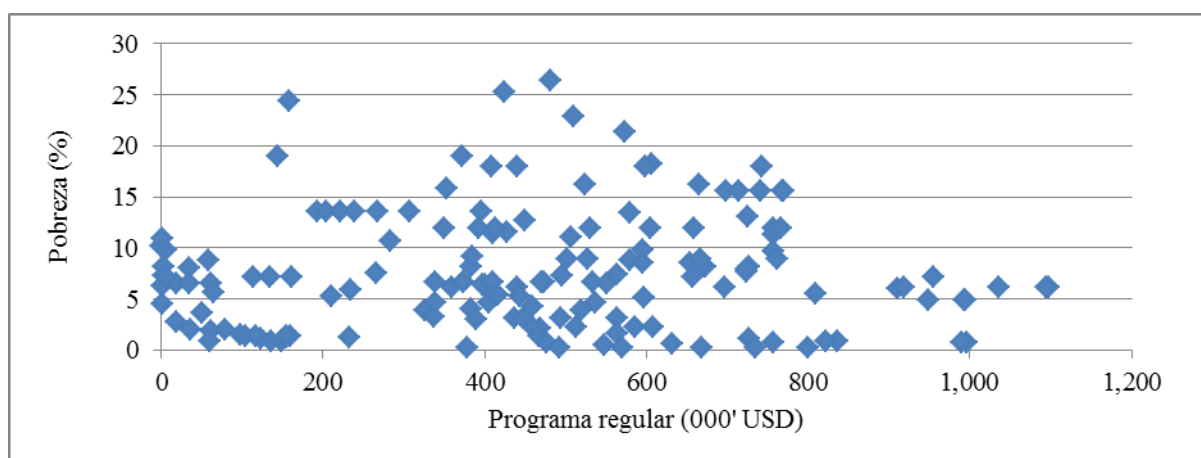
Fuente: Equipo de Evaluación

Figura 17. Relación entre Subnutrición y asignación del Programa Regular, excluyendo oficinas regional y subregionales



Fuente: Equipo de Evaluación

Figura 18. Relación entre Pobreza y asignación del Programa Regular, excluyendo oficinas regional y subregionales



Fuente: Equipo de Evaluación

7.2.2 Análisis del PCT

195. También en 2010 se implementó la descentralización de los PCTs estableciendo que la asignación regional de los PCTs quedara bajo la autoridad del ADG/RR de cada región. Es decir, RLC adquirió total responsabilidad sobre la asignación a la región ALC de los recursos de los PCTs. Los Órganos Directores de la Organización establecieron que en los bienios 2010-2011 y 2012-2013, la Región ACL debe recibir el 18% del monto total del PCT asignado a las regiones, excluyendo emergencias.⁶⁹

196. Por otra parte, de las entrevistas surge que la asignación de los recursos del PCT siguió la priorización establecida en el Manual⁷⁰. En dicho documento se establece que “Cada cuatro años, durante los debates sobre el Plan a plazo medio, los órganos rectores deciden la cuota de la asignación del PCT a disposición de cada región. La decisión se basa en los aspectos siguientes: i) el número de países (en particular países menos adelantados) en una región; ii) la necesidad de asignar una cantidad mínima de recursos a todos los países que tienen derecho; iii) la utilización efectiva de la asignación regional en los dos bienios anteriores; y iv) cualquier otra consideración que puedan decidir los órganos rectores”.

197. Desde 2010, RLC tiene autoridad delegada para la gestión de dichos recursos y su distribución entre las distintas oficinas descentralizadas en la región. Durante las entrevistas realizadas el equipo de evaluación indagó con qué criterios se distribuyen dichas asignaciones. La respuesta obtenida fue que la distribución de dichos recursos entre las distintas unidades de análisis ha seguido las indicaciones del manual del PCT.⁷¹

198. Durante las visitas en las oficinas a nivel de país, la evaluación encontró fuertes reclamos sobre una gestión poco transparente de la asignación regional de los PCTs entre las oficinas descentralizadas a nivel de país y sub regional. Distintos actores manifestaron que los criterios de asignación no son claros, y que existen serias complicaciones en el proceso de aprobación de los PCTs. Existe una percepción de que RLC se estaría beneficiando de la ambigüedad en cómo se distribuyen los recursos de la asignación regional del PCT.

199. Los distintos actores involucrados en la autorización de los recursos del PCT a nivel de RLC señalaron la existencia de criterios que se expresan en la lista de países de atención especial incluida en el Anexo 1 del Manual de los PCTs. La lista incluye a 20 países de América Latina y el Caribe que son considerados de especial atención. Los países incluidos tienen diversos niveles de ingresos y de sub nutrición (ver la Tabla 4 y Anexo 23). Llama la atención la inclusión en dicha lista de todos los países de la subregión del Caribe. Solamente se incluyen dos países centro americanos y dos sudamericanos. Con excepción de Haití, los países del Caribe incluidos en la lista son de ingreso medio elevado. La evaluación nota la exclusión de Guatemala de esta lista, país de ingreso medio bajo que cuenta con uno de los mayores grados de sub nutrición de la región.

⁶⁹ Para los bienios 2010-11 y 2012-13, los órganos rectores han decidido que la asignación del PCT para proyectos nacionales, subregionales y regionales que no son de emergencia se utilizará de forma indicativa por los países de las regiones como sigue: África: 40 %; Asia y el Pacífico: 24 %; América Latina y el Caribe: 18 %; Europa y Asia Central: 10 %; y Cercano Oriente: 8 %, PMP 2010-2014, C2009/15.

⁷⁰ Manual del PCT disponible en www.fao.org/tc/tcp/docs/TCP%20Manual%20Spanish%20Final.doc.

⁷¹ Ver funciones y responsabilidades del Representante Regional en el Manual del PCT, pág. 11.

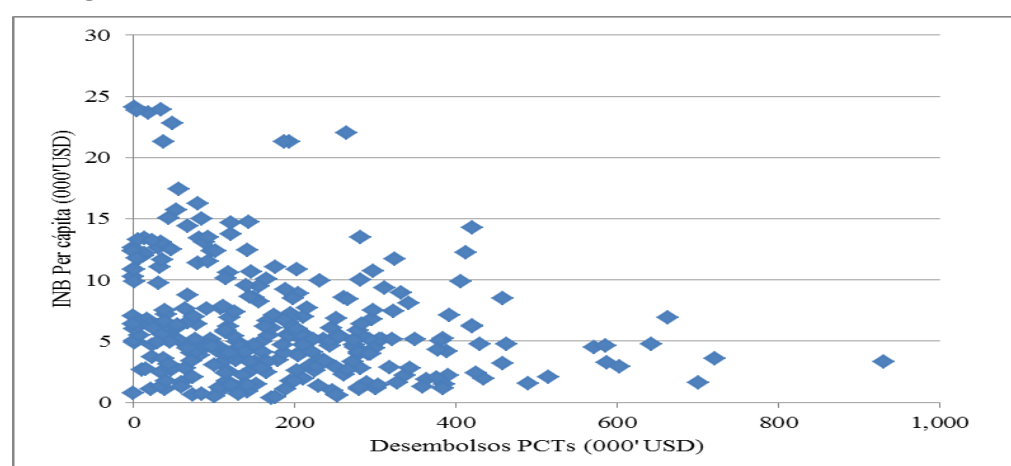
Tabla 4. Niveles de ingreso y subnutrición de los países de atención especial según el manual del PCT

País	Nivel de Ingreso	Subnutrición (% personas subnutridas)
Antigua and Barbuda	Ingreso Alto	26
Bahamas	Ingreso Alto	7
Barbados	Ingreso Alto	5
Belize	Ingreso medio alto	7
Bolivia	Ingreso medio bajo	28
Cuba	Ingreso medio alto	< 5
Dominica	Ingreso medio alto	< 5
Dominican Republic	Ingreso medio alto	17
Grenada	Ingreso medio alto	23
Guyana	Ingreso medio bajo	8
Haiti	Ingreso Bajo	50
Honduras	Ingreso medio bajo	12
Jamaica	Ingreso medio alto	8
Nicaragua	Ingreso medio bajo	25
Paraguay	Ingreso medio bajo	16
Saint Kitts & Nevis	Ingreso alto	18
Saint Lucia	Ingreso medio alto	13
St Vincent & Grenadines	Ingreso medio alto	< 5
Suriname	Ingreso medio alto	14

Fuente: Manual del PCT, categorización por ingresos del Banco Mundial, e indicador de Subnutrición de FAO

200. Para profundizar el análisis la evaluación realizó un análisis de correlación entre los recursos del PCT de las 33 unidades de análisis⁷² y los tres criterios socio-económicos que la evaluación asumió como pertinentes respecto del mandato de la Organización. No se encontró indicio alguno de correlación entre las observaciones obtenidas para todo el período 2004-2012⁷³ (ver Figura 19, 20 y 21).

Figura 19. Relación entre INB Per cápita (USD) y PCT, excluyendo oficinas regional y subregionales

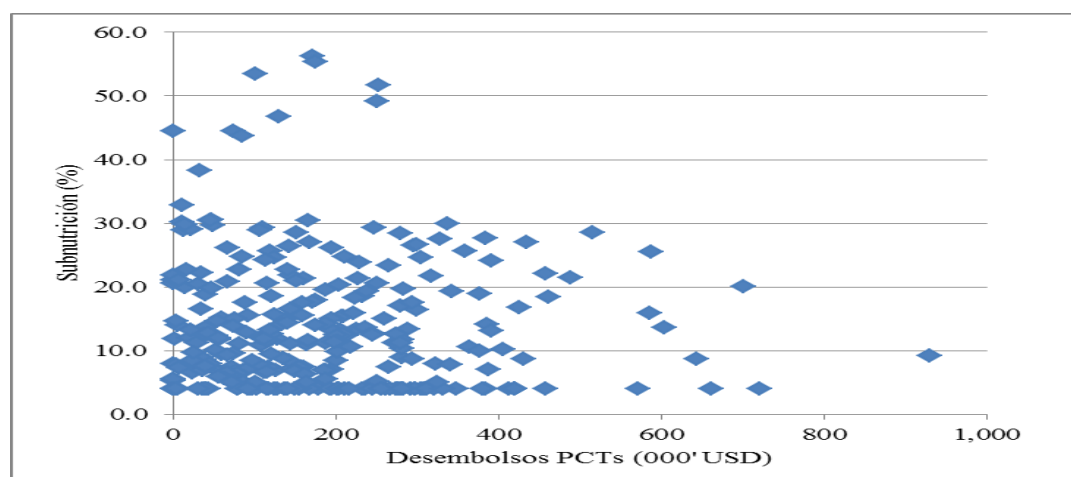


Fuente: Equipo de Evaluación

⁷² Excluyendo Oficinas Regional y Sub regionales.

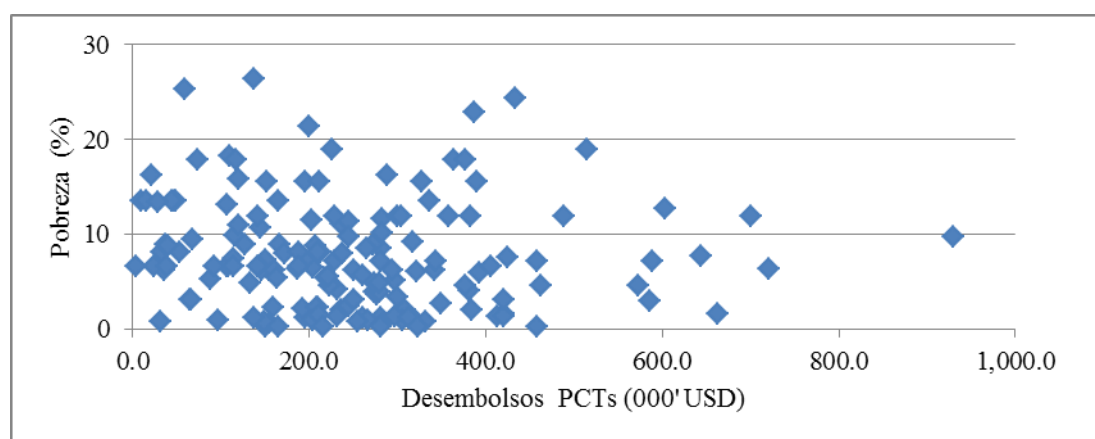
⁷³ Los coeficientes calculados son: -0.25 con respecto de ingreso per cápita; -0.03 con respecto de sub nutrición; y -0.08 con respecto de pobreza.

Figura 20. Relación entre Subnutrición y PCT, excluyendo oficinas regional y subregionales



Fuente: Equipo de Evaluación

Figura 21. Relación entre Pobreza y PCT, excluyendo oficinas regional y subregionales



Fuente: Equipo de Evaluación

201. En el Anexo 24 se presenta información sobre los desembolsos de los PCTs para cada una de las 36 unidades de análisis. En el período 2004-2012 se observa que las Oficinas de País obtuvieron individualmente entre 1% y 5% de los recursos ejecutados en PCTs; pero la mayoría (27 unidades de análisis) obtuvieron entre 1% y 3%. Lo mismo ocurre en el período 2010-2012 en que las oficinas de país obtuvieron entre 0.2% y 7%, pero donde la mayoría (25 unidades de análisis) obtuvieron entre 1% y 3% nuevamente. También se observa que RLC tuvo el 17% de la asignación regional de PCTs entre 2004 y 2012, y el 13% entre 2010 y 2012. Esta proporción está muy por encima de cualquier otra unidad de análisis. De igual forma, la evaluación analizó la proporción de recursos obtenidos por los países de atención prioritaria definidos por el manual del PCT. Este subgrupo obtuvo el 37.5% de la asignación de PCTs entre 2004 y 2012 y 42.4% entre 2010 y 2012.

202. Se refuerza así el hallazgo de ausencia de criterios claros de asignación de los recursos del PCT. Los criterios de distribución de los PCT no son adecuados para una correcta priorización, sino que conllevan a una dispersión de los recursos. También refuerza la percepción obtenida a nivel de oficinas de país y subregionales de que RLC se habría favorecido de la forma de asignación de recursos de los PCTs. Es opinión de esta evaluación que los criterios establecidos en el Manual distan de ser adecuados para la priorización y dispersan los recursos de la asignación regional de PCTs.

7.3 Definición de prioridades regionales y el rol de la Conferencia Regional

203. En el año 2010 se establecieron medidas para realizar una adecuada definición de prioridades regionales. Por una parte, las Conferencias Regionales pasaron a ser Órganos Rectores plenos de la FAO y un espacio para la discusión y definición de prioridades regionales. RLC, en su condición de oficina regional, también adquirió responsabilidad de brindar apoyo logístico y técnico en su condición de Secretaría de la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC). Asimismo, en dicho año RLC obtuvo autoridad y responsabilidad para liderar la respuesta a las prioridades definidas en la LARC, y asumió autoridad sobre los oficiales técnicos regionales y sobre la coordinación de la red de oficinas descentralizadas en América Latina y el Caribe.

204. En las dos últimas LARC (31ª y 32ª) se identificaron y ratificaron las siguientes áreas prioritarias:

- Seguridad alimentaria y nutricional,
- Cambio climático y sostenibilidad ambiental
- Agricultura familiar
- Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos

205. También se definieron tres ejes transversales, a saber: género, juventud rural y pueblos originarios.

206. La evaluación notó que la definición de las áreas de prioridad regionales para la 31ª y 32ª LARC siguió un proceso de identificación de las mismas a nivel subregional, del cual no se desprenden diferencias o particularidades significativas. De hecho en la última LARC las consultas regionales solamente señalan cuáles de las áreas deben enfatizarse en su atención en cada subregión.

207. La evaluación encontró tres documentos de definición de marcos estratégicos elaborados para consideración de la 32ª LARC y correspondientes a las subregiones de Centro América, el Caribe y Sudamérica. Dichos documentos son de buena calidad puesto que contienen una identificación de prioridades con base en un análisis de los desafíos sustentados en información. Estos contienen también un análisis de prioridades subregionales. La evaluación considera que el ejercicio de establecer prioridades a nivel sub regional implica un alto costo de oportunidad en términos del tiempo y esfuerzo que exige del personal técnico de las oficinas regional y subregional, desviándolos de sus actividades de asistencia técnica. Al mismo tiempo la evaluación considera que existen serias limitantes para la instrumentación de prioridades subregionales en tanto que éstas no son acompañadas con asignación de recursos, por lo cual su definición no tiene seguimiento.

208. Entre 2011 y 2012 se consolidó un *modus operandi* para la priorización a nivel regional a partir de la elaboración de un documento de análisis⁷⁴ que surge de una combinación de los elementos que proporcionan las consultas subregionales y las recomendaciones de las Comisiones Técnicas Regionales. Dichas Comisiones son Órganos Estatutarios y tienen un rol asesor de la Conferencia Regional en asuntos relacionados a tres sectores que históricamente FAO atiende: ganadería, bosques, pesca y acuicultura. La evaluación encontró que tres Comisiones proveyeron elementos útiles para la priorización

⁷⁴ LARC/12/5 “Áreas de acción prioritarias para América Latina y El Caribe para el Medio Término (2014-2017), teniendo en cuenta el resumen de las recomendaciones de las comisiones técnicas regionales”

regional: Comisión Forestal para América Latina y el Caribe (COFLAC); Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC); y Comisión de Pesca Continental y Acuicultura de América Latina y el Caribe (COPESCAALC).

209. RLC utilizó las áreas de prioridad regional para establecer cinco resultados esperados.⁷⁵ Estos fueron aprobados en la 32ª LARC como parte del Plan de trabajo y presupuesto (PTP) para la región 2012/13 y son:

- a) El fortalecimiento de las capacidades de gobiernos, parlamentos y sociedad civil para el desarrollo de legislación, políticas públicas e instituciones para la Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- b) El manejo sostenible de los recursos naturales en los países de la región y el fortalecimiento de capacidades nacionales y regionales para enfrentar desafíos ambientales emergentes, principalmente el cambio climático global.
- c) Marcos institucionales y capacidades fortalecidas para la Agricultura Familiar en los países de la Región.
- d) El mejoramiento del estatus sanitario de los países y de los programas regionales de control y erradicación de plagas y enfermedades y de inocuidad de los alimentos.
- e) La consolidación de la reforma y descentralización de la FAO en la Región y una creciente inclusión de la equidad de género en los proyectos y acciones de la Organización.

210. Las prioridades regionales definidas en las dos últimas LARC han significado un referente del trabajo de las oficinas descentralizadas en la región y sirvieron para la estructuración de RLC. En dicha oficina se definieron cuatro grupos de trabajo prioritarios para atender las áreas de prioridad regional definidas y el trabajo de dicho personal ha sido orientado por el foco de atención de cada área prioritaria. Aun cuando se nombraron puntos focales en las oficinas subregionales, la estructuración de los grupos de trabajo por área prioritaria no logró una real inclusión y apropiación del personal de las oficinas subregionales y las de país. Oficiales técnicos al nivel subregional hicieron notar que uno de los factores que pudo contribuir a ello es que los líderes de los grupos prioritarios se encontraban exclusivamente en RLC.

211. Las cuatro áreas de prioridad regional establecidas por las LARC desde 2010 están bien alineadas con el marco estratégico de la FAO 2010-2019. El proceso de alineamiento con el Marco estratégico revisado 2010-2019 aún está en proceso de realización. Durante las entrevistas distintos actores internos en la FAO, a nivel regional y subregional, han presentado explicaciones de cómo las áreas prioritarias son compatibles con los nuevos Objetivos Estratégicos (OE). De ello se infiere, de manera simplificada, las relaciones indicadas en la tabla 5.

⁷⁵ Ver Actividades de la FAO en la región en 2010-11 y Programa de Trabajo y Presupuesto 2012-13 en <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/md238s.pdf>

Tabla 5. Relación principal entre prioridades regionales ALC y Objetivos Estratégicos revisados de la FAO

1. Seguridad alimentaria y nutricional	→ OE 1 Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la nutrición
2. Cambio climático y sostenibilidad ambiental	→ OE 5 Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las catástrofes
3. Agricultura familiar	→ OE 3 Reducir la pobreza rural
4. Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos	→ OE 2 <u>Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles</u> → OE 4 <u>Fomentar sistemas agrícolas y alimentarios integradores y eficientes</u>

Fuente: Equipo de evaluación

212. Este alineamiento no tiene aún un sustento analítico que establezca cómo las áreas prioritarias se relacionan conceptualmente y contribuyen a la consecución de los nuevos OE. Más aún, no existe actualmente un análisis de cómo los retos de la región que fueron identificados anteriormente en las LARC se expresan en los ámbitos de resultados delineados por los OE. Esta evaluación considera que dicho ejercicio es necesario y urgente, y que además debe estar basado en un análisis sólido de los retos que surgen para FAO en la región de América Latina y el Caribe al abordar los temas planteados en los nuevos OE del nivel global.

213. Actualmente, la estructuración de RLC en grupos de trabajo prioritarios por cada una de las prioridades regionales pareciera haber sido reemplazada por la organización de puntos focales de los nuevos OE a nivel regional y subregional. La evaluación identificó que existió una transición casi inercial de los grupos de trabajo por área prioritaria regional a los puntos focales y grupos de personal trabajando para cada OE. Ello implica que el trabajo realizado bajo las áreas prioritarias se continúe llevando a cabo, ahora bajo el nombre de alguno de los OE. Más aún, la definición de puntos focales y grupos de trabajo por OE es el resultado de la afinidad de los oficiales técnicos con los nuevos temas planteados, y no así la conformación de grupos de trabajo basados en un análisis de los retos que implica abordar los nuevos temas planteados por el Marco estratégico global de la FAO en América Latina y el Caribe.

7.4 Conclusiones

214. La instauración de los MPPs como instrumento de definición de prioridades fue una medida acertada desde el punto de vista de la descentralización de la FAO. Los MPPs se han establecido como instrumentos idóneos para la identificación participativa y negociación de las prioridades al nivel más cercano de los países miembros. La formulación de los MPPs en América Latina y el Caribe ha generado como efecto positivo un reforzamiento del rol del Representante de la FAO a nivel de país como el principal tomador de decisiones de la Organización. Dicho rol debe institucionalizarse, a fin de consolidar el MPP como el instrumento central de definición de prioridades. Con todo lo anterior, la decisión de implementar los MPPs ha reforzado el principio de subsidiariedad y por lo tanto favorecido la descentralización de la FAO.

215. El carácter participativo y flexible del proceso de formulación de los MPPs es altamente valorado por las contrapartes gubernamentales. Al mismo tiempo, se han levantado expectativas en los gobiernos de conocer cuáles son los avances que se estarían logrando en cada país. Estas deben ser satisfechas dando seguimiento y reportando, al menos a aquellas instancias que activamente participaron de la elaboración de los MPPs.

216. Los documentos de los MPPs elaborados hasta el momento, son generalmente de buena calidad y cumplen satisfactoriamente los requisitos establecidos en las guías de elaboración de los MPP. Sin embargo, existen áreas de mejora relacionadas con el establecimiento de marcos de monitoreo adecuados; programas de trabajo anuales que permitan la estimación de recursos requeridos anualmente para cada resultado esperado; el establecimiento y posterior uso de enfoques de manejo de portafolio; y la inclusión de temas de género.

217. Los roles definidos para la formulación de los MPPs son generales y ambiguos. Ello llevó a distintos niveles de involucramiento de los responsables de la elaboración de los MPPs en la región. Sin duda, los actores más activos fueron los Representantes de la FAO a nivel de país, quienes en muchos de los casos se apoyaron en consultores nacionales para la formulación de los MPP con orientación metodológica que provino de RLC. Al mismo tiempo, enfrentaron un limitado apoyo y asesoría técnica de los Oficiales Técnicos que FAO tiene en sus equipos multidisciplinarios regionales y sub regionales.

218. Respecto de la asignación de recursos del programa regular de la FAO en función de prioridades, la evaluación concluye que no existen criterios claros para su asignación. Los criterios para la asignación de los recursos del programa regular son inerciales y siguen principalmente el tamaño de las oficinas en cuanto a su personal.

219. Los criterios que rigen la distribución de la asignación regional de los recursos del PCT son inadecuados y conllevan a una dispersión de los recursos entre oficinas de país y a una concentración a nivel regional. Esta falta de criterios claros y adecuados para la distribución de recursos del PCT está afectando el relacionamiento entre los distintos niveles de las oficinas descentralizadas en América Latina y el Caribe. Dicho vacío, aunado a un contexto en que las oficinas de países están enfrentando una mayor dependencia de los PCTs para paliar la disminución de recursos extrapresupuestarios provenientes de países donantes bilaterales, propicia que exista una mayor competencia por los recursos escasos en un ambiente de poca claridad respecto de las reglas del juego. Ello conlleva a su vez al relacionamiento informal entre actores involucrados en el proceso de aprobación de los PCT, los cuales operan con reglas que no son transparentes. Lo anterior no coadyuva a un adecuado funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas.

220. La Evaluación contrastó las asignaciones del período 2004-12 con el Ingreso Nacional Bruto per cápita (metodología Atlas), la tasa de pobreza extrema, y la tasa de desnutrición sin encontrar vestigios de influencia de las mismas en las asignaciones. Estos indicadores podrían proporcionar un marco de referencia adecuado para que en el futuro se establezcan criterios claros, en especial en el caso de los recursos del PCT. Esto incluiría también las asignaciones para intervenciones regionales.

221. En relación a la definición de prioridades a nivel regional la evaluación concluye que las decisiones tomadas en 2010 por la LARC como un Órgano Rector de la FAO a nivel regional, así como la delegación de autoridad a RLC para priorizar a nivel regional, fueron

acertadas en el proceso de descentralización de la FAO. Dichas decisiones han empoderado a RLC para la definición de áreas de prioridad regional que han sido aprobadas y ratificadas en las dos últimas conferencias regionales. Dichas prioridades no solo han dado un marco adecuado para el trabajo de las oficinas descentralizadas en América Latina y el Caribe, sino que también derivaron en una estructuración interna de RLC para dar atención a dichas prioridades.

222. El ejercicio de definición de prioridades regionales da cuenta de la consolidación de LARC como espacio adecuado de consulta, discusión y de definición de temas que son prioritarios de atender en la región. También da cuenta de un proceso que puede derivar en prioridades y resultados alineados con el marco global de FAO 2010-19 que sirvan como referencia para la elaboración de prioridades a nivel de país en los MPPs. En particular se identificó la necesidad de establecer y esclarecer los mecanismos de relacionamiento entre los distintos niveles de priorización y planeación.

223. La evaluación concluye también que, ante la inexistencia de orientaciones claras de alineación de los niveles de planeación, los cambios en el Marco estratégico global de la FAO y la definición de las guías para su implementación irrumpieron con el proceso que se estaba desarrollando a nivel regional. Es indudable que la FAO debe tomar este Marco Estratégico revisado y mirar hacia el futuro para trabajar en su apropiación tanto al interior de la Organización como con los países miembros en América Latina y el Caribe. Ello implica reconocer y brindar los espacios para la participación de actores a nivel de las oficinas descentralizadas, con reglas claras de relacionamiento que respeten los principios de subsidiariedad que se reforzaron con las decisiones tomadas en 2010.

224. En relación a la labor de Secretaria de la LARC se concluye que RLC llevó a cabo un trabajo de apoyo adecuado, pero que existen áreas de mejora en las reglas corporativas que rigen dicha labor. Su atención podría tener impactos positivos sobre el resultado de la LARC. Se resalta de forma particular la necesidad de revisar aquellos aspectos que limitan la autonomía de RLC en la labor de apoyo y de provisión de insumos técnicos a la LARC. Asimismo, se subraya la importancia de ampliar el espectro de instancias de gobierno de los países miembros que son invitados a la LARC, a fin de que ésta se nutra de las opiniones pertinentes respecto del mandato de la Organización y del ámbito de acción que delimita el nuevo Marco Estratégico. Existen aspectos de mejora en la eficiencia que se derivan del tiempo que los países deben destinar para participar en la LARC.

7.5 Recomendaciones

Para OSD y RLC

225. Se debe instaurar un sistema, instrumentado en una plataforma digital en línea, que acompañe la elaboración de los MPPs, a fin de atender los siguientes elementos:

- a) Facilitar y transparentar la provisión de insumos técnicos que los Oficiales Técnicos deben brindar durante la elaboración de los MPPs.
- b) Robustecer la información corporativa y mantener al día el estado que guardan los MPP de la región, así como establecer un acervo de los documentos firmados.
- c) Asegurar la instrumentación de las guías de elaboración de los MPP, en particular estableciendo límites a la extensión de los documentos; exigiendo la completa inclusión de indicadores y metas para el monitoreo; y la elaboración del plan de trabajo anual.

Para los Representantes de la FAO en América Latina y el Caribe

226. Debe darse prioridad a los siguientes elementos de los MPPs:

- a) Definición de indicadores, metas, y líneas de base especialmente para los niveles resultados esperados. Ello permitiría dar un marco de monitoreo adecuado y reportar internamente a la FAO, pero también a los países miembros.
- b) Establecer mecanismos de reporte a los gobiernos sobre el avance de los resultados de los MPPs. Existen buenas prácticas ya señaladas en el presente informe
- c) Integrar un enfoque de manejo de portafolio, a fin de que los proyectos y acciones que realiza la FAO sean estructuradas en torno a los MPP, generando sinergias y complementariedades con base en indicadores y metas comunes de resultados.
- d) Realizar un análisis detallado de las necesidades de movilización de recursos en el marco de las programaciones anuales, a fin de estimar los recursos requeridos por resultado esperado.
- e) Incluir en los futuros procesos de formulación de los MPPs a contrapartes gubernamentales adicionales a los Ministerios de Agricultura.

Para OSD y RLC, sobre los MPP

227. Se debe institucionalizar al MPP como el marco que establece las prioridades del trabajo de toda la organización en los países. Los MPP deben tener vigencia formal (firma de las partes y período de cumplimiento) para poder operar en un país. Esto requiere una planificación adecuada de la renovación del MPP o la extensión limitada del mismo.

228. Adicionalmente, se recomienda que los MPPs sean apropiados y utilizados en la toma de decisiones y planeación del programa de trabajo de todos los niveles e instancias de la FAO, incluyendo el programa de trabajo de los equipos multidisciplinarios en RLC y oficinas subregionales.

A RLC

229. Establecer criterios claros y transparentes para distribuir las asignaciones regionales correspondientes a los Programas de Cooperación Técnica. Una parte sustancial de los mismos deberían seguir una asignación preliminar automática de acuerdo a variables relevantes para las operaciones de FAO en la región. Se sugiere considerar los criterios analizados en la presente evaluación, a saber: Ingreso Nacional Bruto per cápita (metodología Atlas), la tasa de pobreza extrema, y la tasa de desnutrición. De complementarse, el conjunto de criterios podría servir de un marco de referencia adecuado que deberá validarse con los actores involucrados a nivel de oficinas de país.

230. Establecer un consejo asesor conformado por Representantes de la FAO en la Región que tenga poder de opinar en la discusión sobre la proporción de recursos orientados a PCTs regionales.

Para RLC y OSD

231. Alinear, en el menor tiempo posible, las prioridades regionales con el nuevo marco estratégico de la FAO considerando las particularidades de la región de América Latina y el Caribe. Para ello se debe considerar las siguientes acciones:

- a) Concluir a la brevedad las consultas y divulgación del nuevo marco estratégico de la FAO con los países miembros y en los foros que organice RLC;
- b) Ampliar la participación de los gobiernos de los países de la LARC, más allá de los Ministerios de Agricultura y Cancillería que convencionalmente asisten. Esto implicaría flexibilizar el Manual de las Conferencias Regionales elaborado por OSD.

232. Valorar alternativas para organizar la Conferencia Regional de forma más eficiente, tanto para la Organización como para los países miembros, considerando las siguientes opciones:

- a) Redefinir la labor de Secretaría Técnica de la Conferencia de manera que no se desvíe la atención de las actividades de asistencia técnica de los OTs superiores.
- b) Modificar el requerimiento establecido en el Manual de las Conferencias Regionales de que los documentos insumo deban ser autorizados por los departamentos técnicos de la Sede, sin desmedro de que las oficinas descentralizadas puedan consultarles

Para RLC

233. Establecer una función de monitoreo de los resultados asociados a las prioridades regionales, y de los MPPs. El nivel regional es el lugar más adecuado para el establecimiento de una función puesto que desde allí se podrían construir los vínculos entre los indicadores de resultados regionales y los definidos en los MPP.

8 Recursos Humanos

8.1 Recursos Humanos en las Oficinas Descentralizadas de la región

234. Los más recientes datos⁷⁶ de la Unidad de Recursos Humanos de la FAO (HRSC por su sigla en inglés) reportan 1.674 personas trabajando en las OD de la región. Como se muestra en la Tabla 6, el 72% de los empleados de la FAO en la región es “non-staff”.

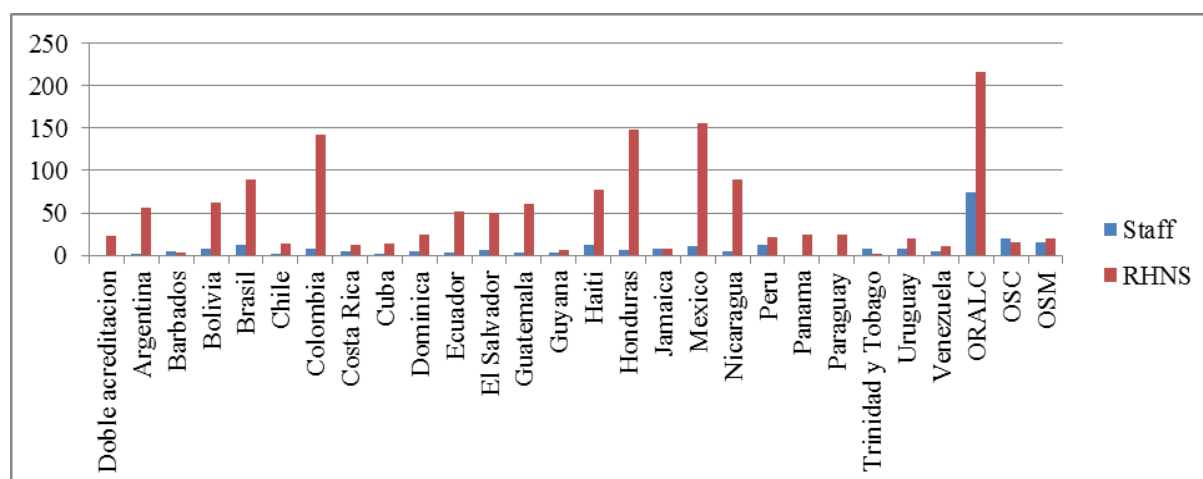
Tabla 6. Distribución de Personal en ALC, en porcentajes.

Oficinas	Staff	Non-staff	Total
País	10%	90%	100%
Regional	26%	74%	100%
Subregionales	49%	51%	100%
Total en ALC	28%	72%	100%

Fuente: Equipo de Evaluación con datos de HRSC, 11 de Noviembre del 2013

235. La Figura 22 y el anexo 25 muestran la distribución del personal en las OD de la Región. En casi todas ellas, con muy pocas excepciones, el número de Recursos Humanos “Non-Staff” (NSHR) es ampliamente superior al de personal “staff.”

Figura 22. Número total de personal trabajando en las Oficinas Descentralizadas



Fuente: Equipo de Evaluación con datos de HRSC, 11 de Noviembre del 2013

236. En el período 2004-2012 los desembolsos totales en la región, incluyendo Programa Regular y Programa de Campo, aumentaron en 47% (ver capítulo 6). Las medidas de descentralización implementadas han dado mayores responsabilidades a las Oficinas Descentralizadas, especialmente a partir de 2010: aumento de la delegación de autoridad al Representante de País, incluyendo los proyectos de Emergencia, y, más recientemente, la introducción del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS, por su sigla en inglés). Sin embargo, ni el número de puestos ni los presupuestos de las oficinas de país han reflejado este incremento de responsabilidades y de trabajo. El número de puestos de “staff” para las oficinas de país en la región se ha mantenido en 133 desde el 2004 (ver Tabla 7).

⁷⁶ 11 de Noviembre 2013

Tabla 7. Recursos Humanos en ALC: Número de puestos presupuestados en el Programa Regular, por tipo de oficina y tipo de puesto

OD	2004-05			2006-07			2008-09			2010-11			2012-13		
	P	GS	Total	P	GS	T	P	GS	T	P	GS	T	P	GS	Total
RLC	33	51	84	31	46	77	19	45	64	23	47	70	39	42	81
SLC	11	9	20	10	9	19	10	9	19	9	9	18	11	10	21
SLM			0			0	11	5	16	10	5	15	13	5	18
SLS			0			0	11	2	13	10	2	12			0
FAOR	41	92	133	56	90	146	49	84	133	49	84	133	45	88	133
Total ALC	85	152	237	97	145	242	100	145	245	101	147	248	108	145	253

Fuente: Equipo de Evaluación con datos de PIREs, Agosto 2013

237. La limitación en el número de puestos ha contribuido al aumento de la sobrecarga de trabajo del personal administrativo, una asunción de funciones y responsabilidades administrativas por el personal técnico, y un aumento considerable del número de personal “non staff” ejerciendo labores fijas con contratos temporales.

238. La Tabla 7 muestra los puestos en los diferentes tipos de oficina categorizados por área de trabajo. En la actualidad, en RLC hay más puestos de servicios generales que de profesionales, 52% frente a 48%, aunque la diferencia entre ambos ha disminuido desde 2004. En el Caribe (SLC) se da el mismo caso. En Mesoamérica (SLM), desde su creación, el número de puestos de personal de servicios generales fue muy inferior al de profesionales, alcanzando solamente al 28% del total.

8.2 Competencias y capacidades en la región

239. En la Evaluación de la descentralización de la FAO en el 2004 se recomendó crear equipos multidisciplinarios en las oficinas regionales y subregionales para proveer asistencia técnica más cercana a las oficinas de países, con el objetivo de alcanzar mejor conocimiento de las realidades locales. En 2008 se crearon formalmente los Equipos Multidisciplinarios (EMD) en las Oficinas Sub-regionales. La tabla 8 provee información sobre los puestos técnicos en la región presupuestados en el Programa Regular, agrupados por áreas de trabajo. El número de puestos de oficiales técnicos aumentó de 33 a 39 entre 2004 y 2013. Los Oficiales Técnicos en ALC se concentran en la Oficina Regional (RLC) y en las dos Oficinas Subregionales. En particular se nota un crecimiento en Mesoamérica, como consecuencia de la creación de la Oficina Subregional en Panamá (SLM). La idea es conformar equipos multidisciplinarios con capacidad de ofrecer respuestas técnicas a los requerimientos y acuerdos de trabajo con los países, los cuales son atendidos, en primera instancia, desde la correspondiente subregional, mientras los países de Sudamérica son atendidos desde RLC. Las iniciativas o proyectos de carácter subregional o regional tienen normalmente responsabilidad técnica asignada a miembros de esos equipos.

Tabla 8. Distribución Puestos Técnicos por área temática (número de puestos)

Area	2004/05	2006/07	2008/09	2010/11	2012/13
Agronegocio/ mercados	2	2	2	2	2
Comunicación	0	0	0	1	1
Extensión	2	1	0	0	0
Pesca y acuicultura	3	3	4	4	3
Inocuidad	0	0	1	1	1
Sistemas alimentarios	1	1	1	1	0
Forestal	3	3	5	5	5
Género	1	1	0	0	0
Inversión	0	0	2	2	2
Conocimiento/información	0	0	1	1	2
Tierra/Agua/ Rec. Naturales	3	2	4	4	4
Cambio climático	0	0	0	0	1
Prod. agrícola/ salud vegetal	3	3	3	3	2
Políticas	8	7	4	4	6
Estadísticas	1	1	1	1	1
Ganadería/ Salud animal	2	2	4	4	4
Segur. Alimentaria y Nutr.	1	1	0	0	3
Otros	3	2	1	2	2
Total	33	29	33	35	39

Fuente: Equipo de Evaluación con datos de PIREs, Agosto 2013

240. Los puestos técnicos se corresponden a grandes rasgos con las áreas tradicionales de trabajo de la FAO correspondientes a los 11 Objetivos Estratégicos de la FAO definidos para 2010-2019. Manteniendo los puestos técnicos tradicionales, en principio los mismos que existían desde 2004, la RLC se fue organizando para responder, a partir de 2010, a las cuatro áreas prioritarias definidas por la Conferencia Regional, como ya se mencionó, creando cuatro equipos / grupos de trabajo. El análisis de la composición temática muestra que predominan los especialistas en producción y seguridad alimentaria (incluyendo producción forestal, acuicultura y pesca). Existen importantes vacíos, como por ejemplo, la existencia de solamente un puesto de Inocuidad de Alimentos en la Oficina Regional, cuando el tema representa una de las áreas prioritarias identificadas por la LARC. Otros casos significativos son el área de Seguridad Alimentaria donde, hasta el bienio 2012-2013, no se contaba con expertos en la Oficina Regional, y el área de Medio Ambiente y Cambio Climático, otra área prioritaria, donde no hay expertos. El mismo se aplica al puesto de oficial superior de género, que se discute más en detalle más adelante en el informe.

241. Existen otras áreas claves para la región y dentro del mandato de la FAO que no se reflejan en la configuración de los equipos técnicos. Por ejemplo, en las entrevistas mantenidas con las contrapartes gubernamentales de la FAO y con el personal de las oficinas de país surgieron algunos temas claves en Centroamérica y el Caribe, como el área de Políticas Agropecuarias, de Seguridad Alimentaria y de Estadísticas Agropecuarias. Sin embargo, la FAO no cuenta con el suficiente equipo técnico en la región para dar asistencia en estos sectores. Existe apenas una oficial técnica del área de estadísticas en la Oficina Regional, después de años en que el puesto estuvo vacante. El puesto de oficial de políticas en la SLM está vacante desde hace dos años y en SLC no hay ningún puesto de tales características. Comparando con la estructura de equipos de especialistas en otras

organizaciones multilaterales, con equipos de asesores superiores en los gobiernos de la región y con lo que se puede vislumbrar de la definición de los nuevos objetivos estratégicos, hay varios tipos de competencia que no están presentes entre los Oficiales Técnicos de la región. Para nombrar algunas, no hay especialistas en política macroeconómica, en política fiscal, en comercio internacional, en política cambiaria, en educación, en nutrición, en manejo de micro-datos y encuestas de hogares, en técnicas modernas de análisis de pobreza y desigualdad, en economía del medio ambiente y de los recursos naturales, en modernos métodos de estimación econométrica y estimación de mecanismos de causa/efecto. En general, las ciencias sociales, en especial la economía, la sociología, la antropología, la politología están escasamente representadas.

242. En lo que se refiere al sector de Emergencia y Rehabilitación (E&R), hasta 2012 no había ningún especialista en la estructura de la región, ya que los oficiales técnicos de la División de Emergencias y Rehabilitación de la Sede (TCE, por su sigla en inglés) estaban en Colombia y en Panamá (SLM) y reportaban directamente a la Sede. En junio de 2012 se transfirió formalmente la responsabilidad de emergencias y rehabilitación a Santiago. Un oficial de Operaciones de Emergencia que TCE había ubicado en Colombia fue trasladado a Chile e integrado en el Equipo Multidisciplinario de RLC. La descentralización de emergencias de Santiago a Centroamérica y Sudamérica se esperaba que tuviera lugar durante 2013. La descentralización a las Representaciones en el Caribe se hizo en el primer cuatrimestre de 2013. Al momento de la Evaluación no había Oficial de Emergencias en SLC. En SLM había un Oficial de Operaciones y un Oficial “Junior” a cargo del tema. También había un Oficial de Emergencias en Haití.

243. La implementación y ubicación de puestos en el sector de la E&R es un tema importante, sobre todo en Centroamérica y el Caribe. Estas regiones son altamente vulnerables, con capacidades limitadas a nivel local para movilizar fondos, implementar respuestas rápidas, y fortalecer la prevención de desastres y la resiliencia. Debe señalarse que en Panamá están la Oficina Regional de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA, de acuerdo a su sigla en inglés) y la Oficina Regional de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR, por su sigla en inglés) y los principales donantes internacionales para las emergencias, de forma que sería oportuno analizar la pertinencia de tener al Oficial Principal de Desastres de la FAO en la Oficina Sub-regional en Panamá. En Sudamérica hay dos países (Bolivia y Colombia) en donde la Unidad de Emergencia ha desarrollado mucha capacidad a nivel local, con Unidades de Coordinación de Proyectos de Emergencia y Rehabilitación (UCER). En esos países la alta capacidad local instalada, con consultores nacionales, hace que el apoyo que se necesita de parte del oficial técnico localizado en RLC sea reducido y más puntual.

244. En noviembre de 2013, la estructura organizativa de RLC respondía a los cinco nuevos objetivos estratégicos de la FAO aprobados por la Conferencia en Junio del 2013. Esta nueva estructura, como la anterior, se ha conformado con los puestos existentes, creando un complejo esquema en el que el mismo oficial técnico puede pertenecer a varios objetivos estratégicos. Sin duda, la implementación de los nuevos Objetivos Estratégicos demandará por lo menos un experto en cada uno de ellos, de manera que pueda coordinar el trabajo dentro del grupo respectivo y con los otros, a fin de desarrollar un trabajo realmente multidisciplinario.

245. El Equipo de Evaluación observó durante las entrevistas que el trabajo multidisciplinario es limitado. En la Oficina Subregional del Caribe es mínimo y en SLM se

han hecho solo esfuerzos embrionarios. La alta rotación de Coordinadores Subregionales, tres en seis años, con largos períodos vacantes, no ha favorecido la coordinación dentro de estos equipos. El mayor esfuerzo se ha observado en RLC. El mayor escollo a la hora de trabajar de manera multidisciplinaria es la falta de liderazgo y la confusión de roles. En las Oficinas Subregionales corresponde al Coordinador Subregional el rol de coordinar técnicamente el equipo multidisciplinario para atender a los países bajo su jurisdicción. En RLC, los roles están más indefinidos aunque los Oficiales Técnicos deberían reportar al Representante Regional.

8.3 Capacitación del personal de las oficinas descentralizadas

246. Para una implementación efectiva y eficiente de las medidas de descentralización y un empoderamiento progresivo de las oficinas descentralizadas el aspecto formativo de los recursos humanos es primordial. La FAO ha hecho un considerable esfuerzo desde 2007 para aumentar la capacitación de sus trabajadores. El número total de personas capacitadas es de 228 (ver Tabla 9), algunas de las cuales han recibido diferentes capacitaciones a lo largo de los años, con un total de 678 participantes (ver Anexo 26). El 84% de las participantes en capacitaciones eran “staff” y sólo un 16% eran recursos humanos “non-staff” (ver anexo 27)

Tabla 9. Número de personas capacitadas por tipo de contrato y por tipo de oficina en el período 2007-2012

OD	Non-staff	Staff	Total general
FAOR	17	94	111
RLC	15	70	85
Oficinas Subregionales	4	28	32
SLC	1	12	13
SLM	2	10	12
SLS	1	6	7
Total general	36	192	228

Fuente. Equipo de Evaluación con datos de Área de Formación, Desarrollo y Rendimiento (CSPL por su sigla en inglés) de la Unidad de Recursos Humanos en Sede, Agosto 2013

247. También se ha capacitado al personal en el manejo del nuevo Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GMRS), pero la información exacta no está disponible.

248. Durante las entrevistas en las visitas a los países se manifestó una fuerte demanda de más formación. Efectivamente, en el 95% de las auditorías realizadas en la región en el período de análisis se concluye que existe poca capacitación y poco conocimiento sobre procedimientos administrativos.

249. La Evaluación observó que, en general, la capacitación inicial e inducción al trabajo de la FAO y a sus normas, procedimientos y políticas son débiles. Cada oficina o unidad busca sus propias soluciones La estandarización en estas materias por parte de RLC contribuiría sin duda a aumentos de eficiencia.

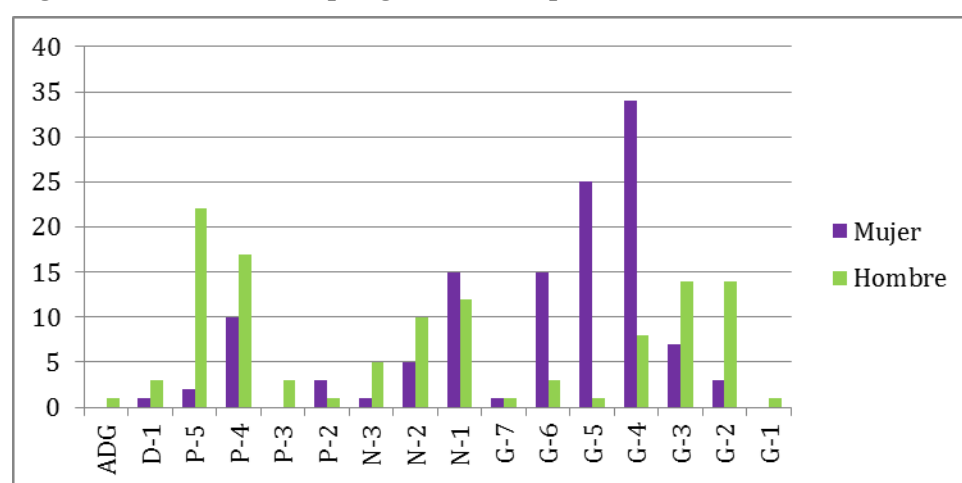
250. Durante las entrevistas el personal de la FAO señaló la plataforma de capacitación electrónica (“e-learning”) implementada por la organización como una herramienta con grandes perspectivas. En 2012, a nivel de la región, hubo 278 participantes en diferentes cursos en línea (ver Anexo 28). También se señaló que es una herramienta subutilizada y que los cursos ofertados son muy básicos y no responden enteramente a las necesidades.

8.4 Balance de género en FAO en ALC

251. En la Figura 23, a continuación, se presenta información sobre distribución de los empleados de la FAO por género en la región. El 51% de las personas trabajando en la región son mujeres. Ellas ocupan mayoritariamente puestos de servicios generales: 67% de los puestos de Servicios Generales, GS, son mujeres. Por otro lado, la mayoría de los puestos técnicos (67%) son ocupados por hombres.

252. Dentro de los puestos profesionales ocupados por mujeres se nota una clara desventaja en términos de la categoría salarial de los mismos. Solamente hay cuatro mujeres como Representantes de País⁷⁷ y dos de ellas son P-4, ocupando, en el momento de la evaluación, puestos al nivel P-5.

Figura 23. Distribución por género de los puestos en ALC



Fuente Equipo de Evaluación con datos de HRSC, 11 Noviembre 2011

8.5 Conclusiones

253. El equipo de Evaluación encuentra un desajuste entre las responsabilidades delegadas a las oficinas descentralizadas y los recursos y capacidades para ejercerlas. No ha habido un aumento de recursos concomitante con el aumento de responsabilidades.

254. Los puestos de oficiales técnicos no responden adecuadamente ni a los objetivos estratégicos de la FAO a nivel global, ni a las áreas prioritarias regionales establecidas por la Conferencia Regional. El mayor número de Oficiales Técnicos está concentrado en RLC. Se observa un desbalance en la dotación de los mismos en Mesoamérica y en el Caribe. El área de Emergencias cuenta con una presencia limitada en Centroamérica y el Caribe (ver párrafo 242, más arriba), y hay varias otras áreas temáticas, inclusive la de género, que no están representadas por ningún oficial en la región.

255. La organización ha mejorado en el último bienio la oferta de capacitación a sus trabajadores aunque todavía de forma limitada. La formación del personal es un incentivo y una herramienta clave para una descentralización efectiva, al empoderar a las personas que tienen que implementarla. La formación está dirigida especialmente a personal “staff” de la

⁷⁷ Chile, Guyana, Honduras, México

FAO. Esto deja sin posibilidades a un porcentaje importante de personas que tienen contratos temporales, aunque trabajan de manera continuada y en puestos y con conocimientos claves para el trabajo de las oficinas.

256. Existe un gran desequilibrio entre el número de mujeres que trabajan en la organización y los puestos a los que acceden. Las mujeres dentro de FAO son poco reconocidas por sus capacidades, y la brecha de género que hay especialmente en el mundo rural pareciera reflejarse en la estructura de la organización.

8.6 Recomendaciones

A RLC sobre recursos humanos

257. Con el apoyo de la Oficina de Recursos Humanos y de la División de Emergencias y Rehabilitación, se recomienda a la Dirección Regional:

- a) Revisar la composición de los Equipos Multidisciplinarios para hacerlos más adecuados a los nuevos Objetivos Estratégicos de FAO;
- b) Actuar de inmediato para reducir la inequidad de género al nivel de profesionales, inclusive en lo que se relaciona con el nivel de puestos ocupados por mujeres, en lo posible elaborando un plan de acción con objetivos, metas, plazos y recursos;
- c) Fortalecer la Oficina Subregional para Mesoamérica en el corto plazo;
- d) Fortalecer la presencia del área de Emergencias en Centroamérica y el Caribe;

A RLC sobre trabajo multidisciplinario

258. La Dirección Regional debería establecer líneas de reporte claras y fomentar el trabajo multidisciplinario a fin de contribuir a aumentos de la efectividad y la eficiencia de la presencia y operaciones en América Latina y el Caribe.

9 El trabajo de la FAO en la región y la equidad de género

259. Este capítulo analiza las principales áreas temáticas de las actividades de FAO en ALC, las principales relaciones del proceso de descentralización con el desarrollo de las actividades técnicas de la institución, algunas características de los proyectos e iniciativas en distintas regiones del continente. Se realiza un análisis general de resultados de los materiales normativos que produce FAO y que se insertan en los parámetros del manejo de conocimientos que realiza la organización en la región. El análisis incluye algunos instrumentos de desarrollo de capacidades. Finalmente, se discute el esfuerzo institucional para fomentar la equidad de género.

9.1 Áreas mayores de colaboración de FAO en ALC

260. En la última década la asistencia de la FAO a los Estados Miembros ha cubierto varios sectores de la agricultura y del desarrollo rural de la Región. Con base en los documentos e informes analizados y las entrevistas realizadas, dicha asistencia puede ser resumida de la siguiente manera:

- Lanzamiento, consolidación y expansión del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en implementación desde 1997/1998 en Centroamérica, la región andina, Paraguay y los países del Caribe, con un énfasis especial en Haití. Desde 2000 la financiación directa de algunos gobiernos permitió la expansión del programa a México, la República Dominicana, Venezuela, Colombia y Brasil. Desde 2006 la FAO ha prestado apoyo técnico a la secretaría de la iniciativa regional América Latina y Caribe sin Hambre (ALCSH), que se ha convertido en el marco estratégico y operativo para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional, especialmente a los sectores más vulnerables de la sociedad, y para incorporar la perspectiva de derechos humanos (derecho a la alimentación) en las estrategias y políticas nacionales, con vistas a erradicar el hambre del continente en 2025.
- Apoyo a la adopción de políticas públicas para el acceso y gestión de los recursos naturales por parte de las poblaciones rurales, fortaleciendo el papel de las estructuras de gobierno descentralizadas para la gestión de políticas y planes sociales, económicos y ambientales, y apoyando el establecimiento de estructuras participativas públicas-privadas en las áreas rurales. En este contexto, la FAO ha apoyado, entre otras, a las agencias de desarrollo rural creadas por el gobierno de México para enmarcar el programa de seguridad alimentaria, y a la red colombiana de acción social/seguridad alimentaria para implementar los planes de seguridad alimentaria en municipios rurales. La Conferencia Internacional sobre la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural (CIRARD), organizada en Porto Alegre (2006), ha representado una oportunidad importante para las instituciones públicas y la sociedad civil de los Estados Miembros para intercambiar y aprender sobre desarrollo rural y territorial.
- Apoyo a la lucha contra la pobreza rural, especialmente alarmante a partir de 2008, a raíz de la crisis financiera y económica mundial y la crisis alimentaria causada por el alza de los precios de los alimentos. En este contexto, la FAO ha apoyado la agenda de políticas para el apoyo a la agricultura familiar en la región. Una amplia mayoría de los proyectos de campo de la FAO se ha dirigido a los pequeños productores, para aumentar su producción de alimentos básicos, mejorar sus ingresos a través de microempresas rurales y establecimientos de cadenas de valor, para aumentar sus capacidades a través de servicios de extensión renovados y escuelas de campo para productores

- Planificación e implementación del manejo forestal sostenible, con intervenciones en todos los países de la región, tanto en aspectos normativos como en proyectos de campo. La FAO ha empezado a apoyar a los países en la ejecución del 2º programa de colaboración de las Naciones Unidas para la reducción de emisiones de la deforestación y la degradación de bosques en los países en desarrollo (ONU-REDD) en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático para reducir las emisiones de la deforestación y degradación forestal. Los inventarios forestales nacionales son actualizados de forma regular con la asistencia técnica de la FAO y se han elaborado las orientaciones voluntarias para una gestión responsable de los bosques plantados, con la participación de los países incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil y poblaciones indígenas.
- Prevención y control de las enfermedades transfronterizas de los animales, en particular a través de iniciativas regionales y subregionales, incluyendo los sistemas de alerta temprana, capacidad de respuesta rápida y sistemas de vigilancia a nivel nacional, subregional y regional. Se han activado emergencias mundiales causadas por la gripe aviar H5N1, altamente patológica, y la pandemia de gripe A (H1N1) de 2009, y se ha proporcionado cooperación técnica a los Estados Miembros para hacer frente a las enfermedades prevalentes, como la fiebre aftosa y la peste porcina clásica. Desde un punto de vista normativo, la FAO ha apoyado el establecimiento de los mecanismos de coordinación subregionales, la revisión de los marcos legales y la construcción de la capacidad de los servicios veterinarios de los países.
- Apoyo al desarrollo institucional en el área de la calidad e inocuidad de los alimentos, mediante la elaboración y aplicación de normas más estrictas a nivel nacional en el análisis de riesgos, diseño de políticas y estrategias para los sistemas de control de inocuidad de los alimentos y sistemas de control para las empresas agroalimentarias, para cumplir con las regulaciones internacionales sobre la aplicación de las normas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios.
- Apoyo al desarrollo de iniciativas de pesca artesanal y acuicultura, tanto a través de los órganos y las redes regionales de pesca, como sobre los aspectos técnicos y normativas relativos a la acuicultura, un sector en crecimiento en la Región.
- A partir de 2010 la división de operaciones de Emergencia y Rehabilitación de la FAO ha cambiado el foco principal de su trabajo en la región, pasando de la distribución de insumos como consecuencia de desastres naturales, a la construcción y consolidación de las unidades de emergencia y rehabilitación nacionales y regionales, así como al fortalecimiento de la capacidad para la gestión del riesgo y al establecimiento de sistemas de alerta temprana. La presencia de la FAO en Haití ha aumentado considerablemente, pero también han tenido lugar operaciones de emergencia de gran envergadura en Centroamérica, las islas del Caribe, Colombia, Perú y Bolivia.

261. El Marco Estratégico 2010-2019 de FAO, aprobado en 2009,⁷⁸ ratificó 11 objetivos estratégicos.

262. En este contexto y como ya se mencionó anteriormente, en la 32ª Conferencia Regional de la FAO para ALC (LARC) se definieron cuatro prioridades:

- i. Seguridad alimentaria y nutricional (SAN);
- ii. Cambio climático y sustentabilidad ambiental;
- iii. Agricultura familiar;
- iv. Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos.

⁷⁸ FAO. 2009. Strategic Framework 2010-2019. Conference C 2009/3

263. Las asignaciones presupuestarias en el programa de campo, para el período 2004-2012, reflejan de una u otra manera los objetivos y sus prioridades, tal como se muestra en la Tabla 10. Seguridad Alimentaria recibe el porcentaje más alto de las asignaciones (35% del total), con el área forestal (13%) y distribución de insumos en emergencias (12%) como los inmediatos seguidores, a bastante distancia.

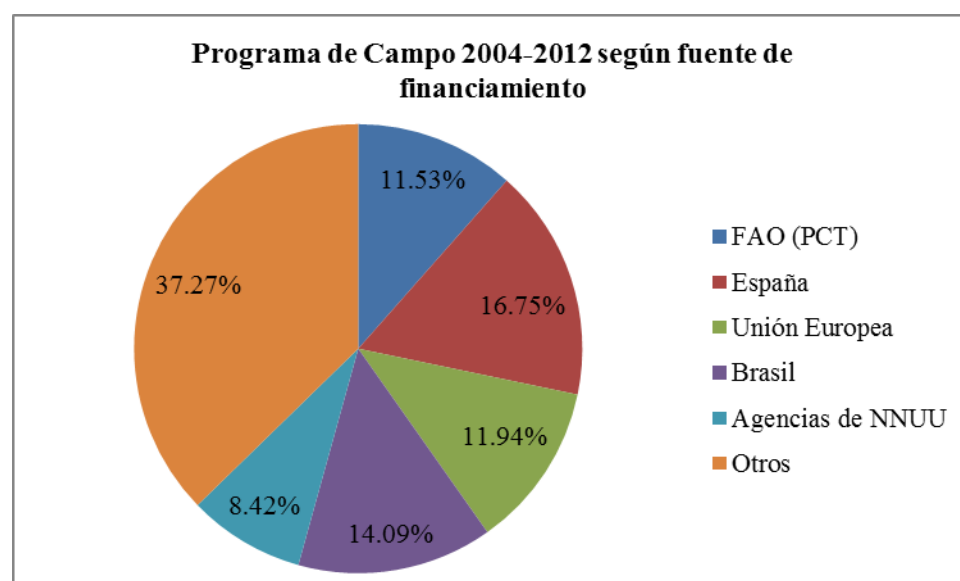
Tabla 10. Principales áreas de colaboración, según asignación presupuestaria en el Programa de Campo 2004-2012.

Áreas de colaboración	% de asignación presupuestaria
Seguridad Alimentaria y Nutricional	35
Forestal	13
Distribución de insumos en emergencias	12
Desarrollo rural/tenencia de la tierra	10
Tierra & agua, recursos naturales y cambio climático	8
Política agrícola y sistemas de información	8
Otros	14

Fuente: Equipo de Evaluación con datos FPMIS

264. La Figura 24 resume las fuentes de los recursos. El financiamiento del Programa de Cooperación Técnica representa solamente el 12% del presupuesto total para la ejecución de proyectos en los temas prioritarios en el período 2004-2012. El 42% del presupuesto en este período es suministrado por España, Brasil y la Unión Europea. Una proporción importante del presupuesto (37%) proviene de donaciones más pequeñas y de dinero aportado por los propios países miembros donde FAO ejecuta los proyectos.

Figura 24. Presupuesto total Programa de Campo 2004-2012 en ALC, según fuente de financiamiento



Fuente: Equipo de Evaluación con datos FPMIS

265. Durante el período de análisis se realizaron varias evaluaciones (ver Anexo 29), en las que se señalan importantes avances en desarrollo de capacidades a varios niveles, incluyendo las comunidades agrícolas en varios programas de emergencia. Sin embargo, también se mencionan algunas dudas sobre la sostenibilidad de los proyectos de emergencia, la falta de evidencia de impactos así como la dispersión temática y geográfica de los proyectos y la dificultad para que algunos proyectos sirvan de modelo o para que puedan ser replicados a otros niveles. Un punto importante que se señala en varias de las evaluaciones es la ausencia de una estrategia explícita para estimular el manejo de riesgos para promover la SAN⁷⁹. El manejo de riesgos se incorpora en el OE5 (en particular en 003), en el que se hace explícita *“la necesidad de reducir los riesgos y promover la preparación y los mecanismos de recuperación, a fin de garantizar al máximo las sinergias entre los esfuerzos humanitarios, de desarrollo e inversión, fomentando paralelamente la capacidad de encargarse de la totalidad de las medidas de gestión de riesgos y de crisis así como de las transiciones correspondientes”*.⁸⁰

266. En algunos casos, se sugiere que FAO debe promover procesos de gobernanza a través de políticas, estrategias y legislación, aumento de conciencia y conocimiento de manejo de riesgos en lugar de intervenciones concretas en terreno que es una labor propia del gobierno o de las ONG. Se señala una falta de evidencias sobre contribuciones de la FAO en la creación o fortalecimiento de sistemas de alerta temprana y se menciona que los efectos de las intervenciones de la FAO son limitados dado la restricción de su alcance (proyectos de alcance local, con énfasis y concentración en actividades de recuperación de medios de vida, a las cuales se añaden actividades limitadas de manejo de riesgos). También se menciona que no se ha detectado un enfoque de género consolidado en las intervenciones de la FAO, si bien en algunos proyectos se observa su inclusión.

267. En el Plan de Mediano Término del Director General para 2014-2017,⁸¹ se incorpora un nuevo enfoque definido por el Consejo que establece cinco objetivos estratégicos (5OE) en los cuales se concentrarán todas las acciones institucionales:

- OE1: Contribuir a la erradicación del hambre, la seguridad alimentaria y la desnutrición
- OE2: Incrementar y mejorar la provisión de bienes y servicios de la agricultura, forestaría y pesca de manera sostenible
- OE3: Reducir la pobreza rural
- OE4: Habilitar sistemas agrícolas y alimentarios más inclusivos y eficientes a nivel local, nacional e internacional
- OE5: Aumentar la resistencia de los medios de subsistencia (“livelihoods”, en inglés) a las amenazas y las crisis

268. La implementación de estos OE se ha iniciado a nivel de iniciativas piloto. RLC tiene la responsabilidad de implementar un proyecto piloto del OE1, para lo cual ha establecido tres países experimentales que serán específicamente analizados en la siguiente sección.

⁷⁹ Los comentarios sobre evaluaciones de proyectos realizadas en ALC se refieren a los siguientes documentos producidos por la Oficina de Evaluación de la FAO: 2011. Evaluation of FAO Cooperation with Brazil 2002-2010; 2013. Evaluación del papel y de la labor de la FAO en la reducción del riesgo de desastres en Asia y en América Latina y Caribe.

⁸⁰ FAO. Marco Estratégico Revisado. Conferencia. 38 período de sesiones. Roma, 14-22 de junio de 2013. <http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg015s.pdf>

⁸¹ MPM 2014-17 y PTP 2014-15, FAO., 2013.

9.2 Lecciones aprendidas de algunos proyectos e iniciativas revisadas

269. Como parte del trabajo de esta Evaluación se revisaron siete proyectos clave en siete países así como los tres casos de la Iniciativa del Objetivo Específico 1 que se implementa en ALC, como región piloto de la institución. Se revisaron proyectos nacionales (PCT y Emergencia), proyectos subregionales y regionales así como la mencionada iniciativa piloto, seleccionados de común acuerdo con varias de las instancias regionales y subregionales durante la discusión de los términos de referencia de esta evaluación. En el Anexo 30 se encuentra la lista de estos proyectos y los informes de evaluación disponibles sobre los mismos.

270. Se trata de una revisión de objetivos (incluyendo una mirada sobre el cumplimiento de los mismos), las principales actividades que se realizan, la efectividad del desarrollo de capacidades, la efectividad de las alianzas de trabajo directo, algunos criterios de sostenibilidad y la perspectiva de género, como componente transversal. En todos los casos se realizaron visitas a terreno y entrevistas con algunos de los actores en cada punto de trabajo. La información recibida de los técnicos directamente involucrados no fue de la misma intensidad en todos los casos. En consecuencia, no se trata de una evaluación propiamente dicha y tampoco se dispuso de la información adecuada para estimar algunos indicadores de efectividad y eficiencia. El resultado de estas valoraciones está resumido en la Tabla 11 y sigue un formato producido por OED para fines comparativos entre regiones.

Tabla 11. Calificación de los proyectos seleccionados y la Iniciativa OE1

Criterios de Evaluación	Países y Puntuaciones											
	Iniciativa S01				GUY	BAR	NIC	GUA	PAN	CHI	BOL	Promedio
	A&B	NIC	ECU	Promedio								
<i>Relevancia</i>	2	4	6	4	5	5	5	6	5	2	6	4,9
<i>Diseño</i>	2	4	5	4	3	2	3	5	5	4	3	3,6
<i>Proceso de implementación / Eficiencia</i>	2	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3,7
<i>Resultados/ Efectos</i>	N.d.	3	4	3	N.d.	2	3	5	4	4	5	3,8
<i>Efectividad del desarrollo de capacidades</i>	3	3	4	3	N.d.	3	4	4	4	2	3	3,3
<i>Efectividad de las asociaciones</i>	N.d.	5	6	5	N.d.	2	5	5	N.d.	5	3	4
<i>Transversalidad de género</i>	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1,7
<i>Sustentabilidad</i>	N.d.	4	5	4	N.d.	N.d.	4	4	2	3	2	3

Fuente: Equipo de Evaluación; Puntuaciones en escala de 1 a 6, donde 1 es muy débil y 6 excelente. “N.d”. es “No disponible”

271. En términos generales, los proyectos y la Iniciativa son relevantes para las necesidades de los países donde operan, con la excepción de Antigua y Barbuda donde las

cifras utilizadas para justificar la presencia de la Iniciativa OE1 son objetadas y rechazadas por las autoridades del Ministerio de Salud y del Ministerio de Finanzas.

272. Las alianzas y trabajo con instituciones, organizaciones rurales, autoridades locales y organizaciones del tercer sector son efectivas, especialmente a nivel local. Esta situación no es similar al nivel nacional en el que existe concentración de trabajo, en general, con los Ministerios de Agricultura y se pierde la multiplicidad de socios y aliados que se encuentran a nivel local. Resalta en este esquema una ausencia casi constante de trabajo a niveles sub-nacionales, a pesar de las particularidades y la presencia de instituciones no formales a ese nivel, donde la especificidad y la homogeneidad territorial facilitarían el diseño de estrategias comunes de SAN.

273. Con un par de excepciones, el diseño de los proyectos es sencillo y corresponde a los problemas que las acciones de FAO intentan contribuir a solucionar. Los interrogantes de fondo son cuándo, cómo y a qué nivel FAO debe poner en ejecución proyectos e iniciativas para concretizar su apoyo a la definición de políticas públicas. Estas preguntas son más relevantes cuando se trata de acciones que ya se vienen implementando en muchos países de ALC (por ejemplo, huertas caseras, huertas escolares, pruebas de variedades, controles fito y zoonosarios). El acceso a la alimentación (incremento de la demanda real de alimentos), en cambio, podría muy bien ser el aspecto más crítico de la aplicación de las políticas de SAN en algunos países y en varios estratos de la sociedad de los mismos.

274. La contribución a la efectividad del desarrollo de capacidades a distintos niveles está sujeta a las mismas preguntas, dado que se busca una incidencia institucional en políticas públicas y la aplicación de las decisiones a los niveles apropiados. Varios proyectos que trabajan a nivel local dejan dudas sobre el desarrollo de capacidades a otros niveles, especialmente a nivel de quienes toman decisiones de políticas.

275. La eficiencia de la implementación de los proyectos y de la iniciativa OE1 aparece con bajo desempeño, bien por la limitada cobertura alcanzada dentro de la población objetivo, por el potencial de impacto en las condiciones de la población seleccionada o por el propio diseño de algunos proyectos.

276. Existen ciertas dudas sobre la sostenibilidad de las acciones o del impacto que puedan alcanzar algunos de los trabajo de campo en los países seleccionados, justamente por la ausencia de institucionalización en algunos casos, la limitada asociación con decisiones de política, en otros casos, o con una marcada acción a nivel local que no se distingue de las acciones de organismos de gobierno o del tercer sector que trabajan en la implementación de estrategias, programas y proyectos ya institucionalizados.

277. A pedido de RLC y SLC, el equipo de evaluación analizó y realizó visitas de campo a la Iniciativa Regional Piloto del Objetivo Estratégico (OE1), en los tres países donde el piloto actúa: Antigua y Barbuda, Nicaragua y Ecuador. A partir de las iniciativas piloto que se desarrollan, se esperan resultados de aprendizaje y de desarrollo de capacidades de aprendizaje para el mejoramiento del trabajo multidisciplinario entre las diferentes unidades de FAO, sus oficinas descentralizadas y las contrapartes, en términos de formulación e implementación de políticas públicas y de esquemas de gobernanza en el área de SAN.

278. Las actividades de esta iniciativa están inmersas en los planes de trabajo para fortalecer las sinergias de las acciones del Programa de Campo de FAO, como parte de la

Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre. Los comentarios sobre esta iniciativa recogen observaciones de terreno en los países seleccionados, entrevistas con un número considerable de actores e información, bastante desigual, obtenida de los técnicos de FAO y la percepción de involucrados en los trabajos de campo.

279. Dadas las grandes diferencias en las condiciones políticas, institucionales, socioeconómicas y de elaboración de los marcos de política de SAN y de la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre en los tres países seleccionados, el plan de acción en ellos es justamente distinto. En tales condiciones, los resultados de terreno se asemejan más a estudios de caso, con énfasis de trabajo a diferentes niveles: gobiernos nacionales, gobiernos locales y esfuerzos relativamente dispersos en instituciones parlamentarias en los países y en la región.

280. Desde este punto de vista, el análisis individual de cada piloto puede, ciertamente, servir de experiencia para derivar aprendizaje, teniendo presente que por tratarse de casos específicos la generalización de tales experiencias es limitada. También será difícil generalizar las lecciones de manejo, monitoreo, evaluación y comunicación esperadas y la sistematización de las experiencias de los pilotos. Sin embargo, el piloto es una enseñanza relevante sobre la manera de trabajar de forma descentralizada a nivel regional en una de las nuevas áreas estratégicas de FAO (OE1), que la Dirección Regional considera valiosa.

281. Teniendo en cuenta esas consideraciones, se sugiere revisar el diseño del proyecto en caso de que la experiencia de esta iniciativa vaya a ser continuada o repetida en otros sitios y, en todo caso, realizar una evaluación de resultados y del proceso de esta iniciativa en los tres sitios piloto.

9.3 *Producción y diseminación de los productos normativos de FAO*

282. FAO produce documentos que son guías científicas, técnicas o que sirven de referencias de aplicación global, con la idea de ser entregados a los países miembros y a la comunidad internacional, con el fin de establecer métodos y estándares comunes de aplicación amplia. En no pocas oportunidades estos productos incluyen normas orientadas a las políticas, bases de datos y sistemas de información de aplicación global así como estudios, reportes e información que se utiliza para la producción de tales productos normativos.

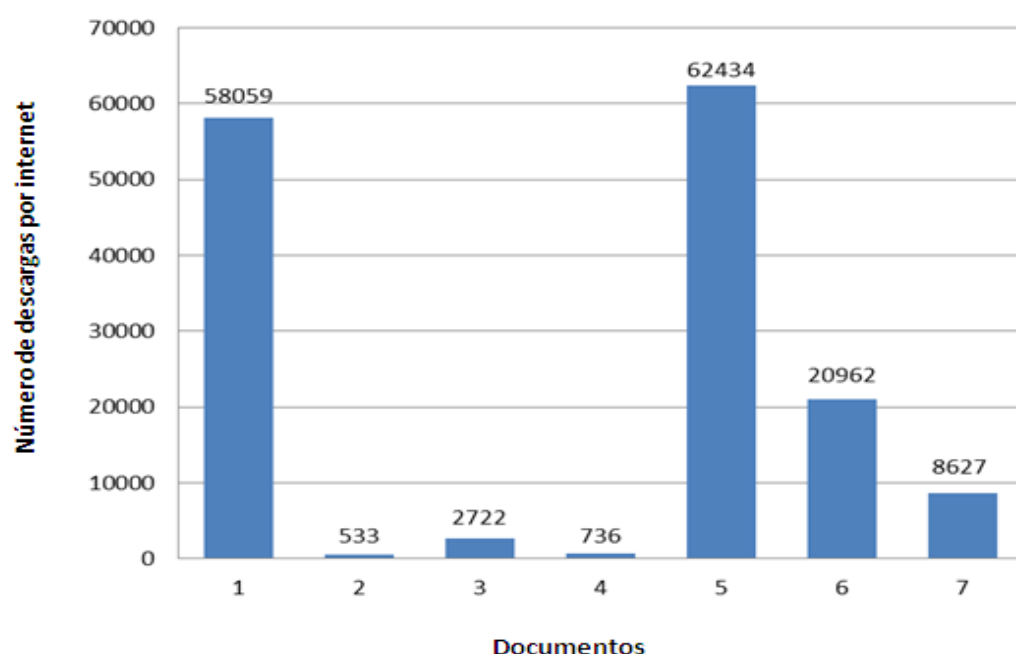
283. Con el fin de conocer la diseminación que tiene ese tipo de productos, esta Evaluación intentó establecer alguna referencia a la frecuencia de uso de ese material a través de las consultas electrónicas y las descargas de esos documentos en uno de los buscadores de mayor uso en Internet (“Google”). Al momento de realizar las búsquedas se encontraron documentos producidos por los países, la Oficina Regional y las divisiones técnicas en la Sede. Se detectaron 368 publicaciones de la región registradas en el sitio web de RLC y 511 publicaciones temáticas registradas en el sitio web de la Sede en Roma. Los productos registrados en un sitio no pueden accederse desde el otro y existen documentos de los países que no son conocidos por la oficina regional, por la Sede, ni están contabilizados. Esta es una situación poco consecuente con la definición de institución de conocimiento que ha declarado FAO.

284. OED seleccionó 16 publicaciones o productos normativos que parecían tener un valor más general en la región, a manera de muestra para realizar la búsqueda de frecuencia de consultas electrónicas, lo cual ha generado resultados poco esperados: solo siete de esas

publicaciones se encuentran registradas en el sitio web de RLC; otras siete se encontraron en el sitio web de la Sede y dos de los productos, correspondientes a las dos subregionales, no se pudieron encontrar. La investigación en la Sede no fue posible por un desperfecto en el sistema. Estos resultados son poco auspiciosos desde el punto de vista de la organización del material que se quiere divulgar como apoyo al conocimiento de los países miembros.

285. Como se presenta en la Figura 25, solo tres de los siete productos identificados en el sitio de la oficina regional registran más de 20 mil bajadas por Internet, medidos entre el 15 de mayo y el 30 de septiembre de 2013. De hecho, solo los documentos *Perspectivas de agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe, RLC 2012-2013* y *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2012* tienen frecuencias de consulta que superan los 12 mil bajadas mensuales, en promedio.

Figura 25. Muestra de productos normativos de la región RLC



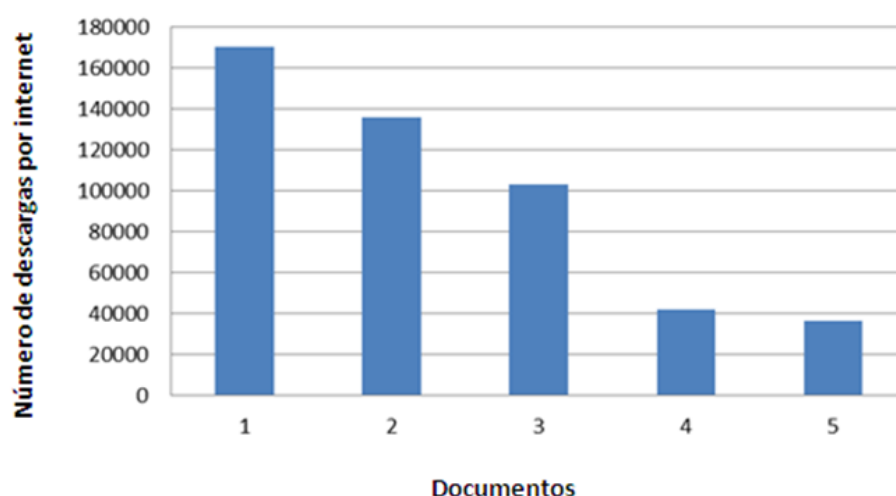
Fuente: Revisión de estadísticas de documentos descargados en Google. 2013⁸²

286. La baja consulta de estos productos normativos confirma la información obtenida a través de las muchas entrevistas que se realizaron durante las visitas a oficinas de los países seleccionados para esta evaluación. Con excepción de los Ministerios de Agricultura y de entidades más próximas a las labores académicas, la respuesta sobre el conocimiento y uso de los productos normativos fue prácticamente nula.

⁸² Documento 1: *Perspectivas de agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe, RLC 2012-2013*; Documento 2: *Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina, RLC, 2010 (TOMO I)*; Documento 3: *Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina, RLC, 2012 (TOMO II)*; Documento 4: *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2011*; Documento 5: *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2012*; Documento 6: *Boletín de Agricultura familiar, RLC 2012*; Documento 7: *Boletín de Agricultura familiar, RLC 2013*

287. De acuerdo a las entrevistas durante las visitas de campo, para los encargados del manejo de publicaciones en RLC, existen publicaciones que tienen un carácter técnico específico, a diferencia de aquellos denominados productos normativos, que son de consulta más amplia en la región. Al mismo tiempo, es interesante comparar las cifras en la figura 26 correspondientes a los cinco documentos que tienen mayor frecuencia de bajadas desde Internet, en el mismo período que se buscaron los siete productos normativos (15 de mayo al 30 de septiembre de 2013) y se aprecian diferencias sustanciales: los tres primeros son bajados entre 100 mil y 160 mil veces en el período consultado. Se trata de publicaciones que tienen un carácter técnico más específico de aquellos seleccionados como de ‘consulta más amplia’.

Figura 26. Productos más destacados sobre la base del tráfico supervisado RLC



Fuente: Revisión de estadísticas de documentos descargados en Google. 2013⁸³

288. Las páginas web de las oficinas en los países, actualmente gestionadas directamente por las propias oficinas, van a ser “centralizadas” a través de una ventana en la página web de RLC. Aunque la medida se puede justificar en aras de una mayor armonización del perfil y una plataforma única y más segura, en los países preocupa que este cambio pueda afectar a la visibilidad de las actividades de la FAO en los países así como la circulación de información entre las partes interesadas de la FAO a nivel nacional.

9.4 Gestión del conocimiento

289. La gestión del conocimiento se refiere a la creación de información y su transformación en conocimiento a través de análisis, incorporación de experiencias y organización sistemática de la misma, para formar un cuerpo de conocimiento que es, institucionalmente, parte del capital organizacional. Los miembros de la institución en

⁸³ Documento 1: Bio-preparados para el manejo sostenible de plagas y enfermedades en la agricultura urbana y periurbana. IPES/FAO 2010; Documento 2: Captación y almacenamiento de agua de lluvia. Opciones técnicas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe. FAO 2013; Documento 3: Producción Artesanal de Semillas de Hortalizas para la Huerta Familiar. Manual Técnico. FAO 2011; Documento 4: Estado de las Áreas Marinas y Costeras Protegidas en América Latina. FAO 2012; Documento 5: Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: concentración y extranjerización. FAO 2012.

cuestión aprenden y ponen en práctica ese conocimiento, para generar nueva información que lo mejore, en una espiral virtuosa, cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la institución. Para FAO, “la gestión del conocimiento se basa en la idea de que el recurso más valioso de una organización es el conocimiento que tiene su personal. Por lo tanto, en la medida en que una organización funcione bien, dependerá, entre otras cosas, de la eficacia con que su personal pueda crear nuevo conocimiento, compartir el conocimiento en toda la organización, y usar ese conocimiento para un mejor resultado”⁸⁴.

290. RLC ha desarrollado instrumentos que contribuyen a establecer una base de conocimientos basada en las experiencias y el trabajo institucional en la región. La idea ha sido rescatar conocimientos de las acciones desarrolladas en los territorios e integrarlas, tratando de establecer las bases de su gestión. Entre estos instrumentos se incluye la sistematización de experiencias y la creación de un conjunto de productos que permitirán dar mayor visibilidad al trabajo de campo que desarrollan específicamente los proyectos relacionados con el Fondo FAO-España, rescatando la incidencia en políticas públicas tanto locales, departamentales y nacionales para los países de la región.

291. Los documentos de sistematización contienen una descripción ordenada de las experiencias,⁸⁵ tanto del proceso de planeación y ejecución como de los aprendizajes, y desarrollo de capacidades y del contexto en que tiene lugar cada experiencia. Sin embargo, no es evidente un análisis crítico del proceso por parte de los actores del mismo, lo que reduce el aprendizaje y resta a las sistematizaciones la visión de eficiencia, hallazgos y mejores prácticas que pueden ser incorporadas en otras experiencias del mismo tipo.

292. Además del método para sistematizar experiencias, existen otras herramientas que buscan aproximar la información de los proyectos a los tomadores de decisiones y del público en general. Entre estos productos se encuentran los documentos normativos, publicaciones sobre resultados y experiencias, fichas de sistematización, videos y boletines, que se consignan en el sitio web de la Oficina Regional así como en otros sitios que tienen algunas de las Oficinas Descentralizadas.

293. Una iniciativa de RLC desarrollada en 2010 en el marco del programa FAO-Fondo de España es el Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos (SIMER),⁸⁶ un instrumento creado con el objetivo de establecer un mecanismo de monitoreo y evaluación de estos proyectos. Se trata de una herramienta para evaluar los proyectos por resultados, basado en la consistencia interna del proyecto establecida a través de la matriz del Marco Lógico. Esta metodología tiene la virtud de integrar la dimensión real y financiera de los proyectos así como el avance del Plan Operativo Anual de cada proyecto. El SIMER es actualmente ampliamente utilizado en la región. Más de 120 proyectos han estado usando el sistema hasta la fecha y, actualmente, 57 proyectos, en 10 países, están actualizando su información en esta plataforma.

⁸⁴ Foro de conocimiento. Comunidad de las Redes de conocimiento temáticas. ABC de la Gestión del Conocimiento. 19.01.2012. <http://www.fao.org/knowledge/doc-details-es/es/c/120428/?type=resources>

⁸⁵ Colombia. Huertas familiares: Experiencia de Seguridad Alimentaria en el marco de la política pública municipal. Honduras. Apoyo a la mejora de los ingresos familiares a través de Huertos Urbanos. <http://www.rlc.fao.org/es/proyectos/plataforma-experiencias-territoriales/huertos-urbanos-honduras/>

⁸⁶ FAO. 2012. Manual Metodológico del Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos gestionados por FAO-SIMER. Metodología del SIMER. Programa de Campo FAORLC. Programa España-FAO.

294. Esta herramienta pretende servir como base de aprendizaje para que la institución desarrolle una cultura de monitoreo y evaluación, lo que aparentemente no existía antes de la aparición del SIMER. Se ha desarrollado también un Manual Metodológico detallado que permite monitorear la matriz de marco lógico, la combinación de las actividades con su presupuesto asociado así como el desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación que apuntan a procesos y resultados.

295. Independientemente de las virtudes del SIMER y los espacios para mejorar su capacidad de comparar indicadores e integrarse con la sistematización de experiencias, los países miembros, a través del Consejo, han mandatado e iniciado un proceso de desarrollo de un marco de monitoreo y evaluación que corresponde a un modelo basado en resultados⁸⁷, diseñado para incorporar los cinco objetivos estratégicos y para medir los resultados y el desempeño corporativo a nivel global, regional y de país. Este modelo intenta encadenar tres niveles de resultados: objetivos estratégicos, resultados y productos organizacionales e indicadores para cada uno de los niveles que incluye este marco. Este marco de M&E sería aplicado universalmente en la organización, reemplazando otras herramientas que se estén utilizando. Existe obviamente preocupación a nivel regional que las experiencias y capacidades existentes no sean suficientemente valorizadas en el nuevo modelo corporativo.

296. En el área de comunicación, una revisión rápida indica que en los últimos años RLC ha diseñado estrategias de comunicación para acciones, programas y necesidades específicas, como por ejemplo, el Programa España-FAO en la Región en 2011,⁸⁸ la erradicación de la Fiebre Aftosa, el programa Educación en alimentación y nutrición para promover la seguridad alimentaria y nutricional como parte de la iniciativa América Latina sin Hambre, así como la estrategia para el proyecto Evaluación y reforzamiento del sistema de prevención de la Encefalopatía Espongiforme Bovina y el Sistema de control de Calidad de piensos.

297. Desde la implementación del Programa España-FAO, se han realizado esfuerzos de coordinación desde la Oficina Regional para lograr establecer un canal único de difusión que permita la entrega de información coherente y que responda a los objetivos comunicacionales de la Oficina Regional. A partir del segundo semestre de 2011 se inició un proceso de reestructuración tanto del sitio web como del boletín institucional, con el objetivo de homologarlos a los criterios técnicos de RLC, reorientando sus contenidos y usabilidad para los nuevos requerimientos.

9.5 Desarrollo de capacidades como componente del Programa de Campo

298. Tradicionalmente el desarrollo de capacidades ha sido parte integral de las acciones, como es común en el Sistema de Naciones Unidas. En la mayoría de los casos, los planes de desarrollo de capacidades han estado incluidos en los programas y proyectos institucionales

⁸⁷ FAO COUNCIL. 2013. Hundred and Forty-eighth Session. Rome, 2 - 6 December. Adjustments to the Programme of Work and Budget 2014-15.

⁸⁸ Otras acciones dirigidas a programas específicos se consignan en el documento Comunicación para el Desarrollo ante los desafíos del Cambio Climático, Manejo de Recursos Naturales, Gestión del Riesgo y Seguridad Alimentaria, para el cual se realizó una consulta virtual para identificar necesidades, promover estrategias y alianzas para fortalecer iniciativas y servicios de comunicación para el desarrollo en apoyo a la gestión del riesgo y de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria en las áreas rurales de América Latina.

en todos los niveles en que opera FAO. Esto ha sido especialmente cierto en circunstancias en que un país enfrenta el desafío de nuevos cambios en la agricultura y la alimentación, que implican desarrollar sus capacidades en el ámbito de políticas públicas.

299. Recogiendo la amplia experiencia de FODEPAL - Proyecto global de cooperación técnica para la formación en economía y políticas agrarias y desarrollo rural - de principios de la década, se creó el año 2008 el Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas transformando los aprendizajes en prácticas de excelencia. Esta unidad está especializada en la capacitación a distancia *e-Learning* y en la capacitación semi-presencial. Según su propia presentación, su valor agregado es integrar todo el conocimiento generado y acumulado por el programa de campo de la FAO y entregar soluciones innovadoras en el área de la capacitación, considerando las demandas de los países.

300. Sus actividades de capacitación están dirigidas a todos aquellos actores relevantes en la implementación de políticas públicas del sector agrícola, forestal y pesquero de los países de la región, sean profesionales o técnicos del sector público, académico o de organizaciones de la sociedad civil, además de todo el personal de la FAO. Se ofrecen cursos con tutor, semi-presenciales y de autoaprendizaje.

301. Desde su creación, se ha capacitado a más de 10 mil personas a través de 154 cursos en todos los países de la región. Desde el inicio, esta área de capacitación recibió el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, que reconoce la importancia de fortalecer las capacidades institucionales y humanas, como ha explicitado en sus diferentes planes estratégicos hasta 2012.

302. El Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas suscribe y se rige por los principios de la Estrategia Institucional para el Fortalecimiento de la Capacidad de la FAO. Al tratarse de una iniciativa que hace parte del Programa de Campo, ofrece capacitación en los temas que se desarrollan con ese programa⁸⁹.

303. La evaluación no dispuso de un instrumento para recibir retroalimentación de los usuarios del Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas, que son, principalmente, oficiales gubernamentales de los países de la región. A través de las entrevistas con funcionarios de las instituciones contrapartes oficiales quedó la impresión que no es una herramienta de uso generalizado y es conocido básicamente por las personas que han tenido la oportunidad de hacer uso directo del sistema de aprendizaje.

9.6 Equidad de género

304. Aunque se expresa de diferentes maneras, hay coincidencia en el criterio de equidad de género en cuanto se refiere a la idea de la igualdad del hombre y la mujer en el control y el uso de los bienes y servicios de la sociedad. Esto supone abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie a ningún género. En el caso de FAO el resultado esperado

⁸⁹ Para el segundo semestre de 2013 se ha ensamblado una oferta que incluye el análisis socioeconómico y de género [ASEG] y lucha contra el hambre; Seguridad Alimentaria, Pobreza Rural y Protección Social en América Latina y el Caribe; Mejorando la productividad y calidad en producción acuícola, desafíos actuales y tendencias futuras; Monitoreo Evaluativo de Proyectos usando los Enfoques de Gestión por Resultados (EGR) y de Marco Lógico (EML) mediante el SIMER; Agricultura Urbana y Periurbana como herramienta para la seguridad alimentaria y el desarrollo municipal.

incluye, además, el fortalecimiento de capacidades en los países para formular, implementar, monitorear y evaluar políticas, estrategias, programas e inversiones que generen iguales oportunidades para hombres y mujeres en la agricultura y la seguridad alimentaria.

305. Para efectivamente aplicar la equidad de género se requieren, entonces, dos situaciones concretas y fundamentales: la igualdad de oportunidades y la creación de una serie de condiciones determinadas para que se puedan aprovechar esas oportunidades. En este sentido, la equidad de género se refiere al trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo de lograr la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres. Esto significa que la incorporación del concepto corresponde a la reducción de las diferencias entre mujeres y hombres para acceder a las oportunidades de desarrollo y la labor de conseguir la igualdad entre ambos se convierte en parte integrante de la estrategia, las políticas y las actividades de la organización.

306. La incorporación de los aspectos de género también requiere evaluar las consecuencias para mujeres y hombres de las medidas previstas en todos los sectores, incluida la legislación, y asegurarse de que tanto las preocupaciones y experiencias de las mujeres como las de los hombres se tengan plenamente en cuenta al diseñar, ejecutar, supervisar y evaluar todas las actividades de desarrollo. El objetivo es elaborar actividades que superen las barreras que impiden que hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a los recursos y servicios que necesitan para mejorar sus medios de vida. En consecuencia, los múltiples roles de las mujeres en la familia y en las funciones de producción son parte crucial de esas consideraciones.

307. El Equipo de Evaluación considera que en los trabajos del Programa de Campo de FAO hay más preocupación por incorporar mujeres a las acciones de implementación de los proyectos que por establecer las condiciones para que el género femenino pueda beneficiarse de las posibilidades que se presentan en los proyectos en los que participan. Específicamente, hay ausencia de adaptación de tiempos, movimientos, corresponsabilidades, división del trabajo, acceso y manejo de recursos, entre otros factores, para que las mujeres puedan participar en proyectos productivos y mantener los roles que usualmente desempeñan, especialmente los reproductivos de la familia.

308. Se evaluaron las consideraciones de género (“gender mainstreaming”, en inglés) incorporadas a los proyectos e iniciativa OE1. En varios países, en las visitas a terreno, se comprobó que muchos de los trabajos se realizan con grupos de mujeres o que las mujeres representan una proporción importante de los actores directos. Sin embargo, con la excepción de Bolivia – atribuible más a la organización de las mujeres que a los esfuerzos del proyecto - no hay ninguna acción por parte de los equipos de FAO en terreno para adaptar las acciones, las prácticas productivas ni las actividades de campo a las condiciones de género y a los otros roles que desempeñan las mujeres en las familias rurales. En muchos casos, no hay participación de otros miembros de la familia en las actividades de producción y no se observó ninguna acción que pudiera contribuir a fortalecer el enfoque de género dentro y fuera del proyecto en ejecución. En términos amplios, se encontraron varios proyectos con mujeres, pero con sentido y perspectivas de género muy limitados.

309. El tema de género está tomando fuerza y dinámica en las Oficinas Descentralizadas en la región. Existe actualmente un sistema de Puntos Focales de Género en 18 oficinas descentralizadas (ver Anexo 31). La mayoría de los Puntos Focales no son especialistas de género, pero deben dedicar al menos 20% de su tiempo a cuestiones de género. Se observa que cuando lo hacen es normalmente en adición a sus responsabilidades a tiempo completo. La Unidad de Género, Equidad y Empleo Rural (ESW, por su sigla en inglés) en la Sede provee ayuda en cuestiones específicas y también organiza capacitaciones. No existe un soporte a esa red a nivel regional, dado que el puesto de Oficial de Género en RLC está vacante desde su creación en 2012.

9.7 Conclusiones

310. Con relación a las áreas mayores de colaboración de FAO en ALC:

- Las actividades de Programa de Campo de FAO en ALC reflejan, en general, las 11 prioridades definidas por el Consejo de FAO para el período 2004-12, con énfasis en proyectos dirigidos a los aspectos de SAN y, principalmente, a las acciones de incremento de la oferta de alimentos a partir de la agricultura familiar en ALC.
- Los importantes cambios que generan la definición de los cinco objetivos estratégicos adoptados por FAO y que deben incorporarse plenamente a partir de 2014, afectarán sustantivamente las áreas de colaboración de FAO con los países de la región. Adicionalmente, los acuerdos de las oficinas con los gobiernos a través de los MPP, también tendrá efecto específico sobre las áreas de colaboración con los países al tomar en cuenta esos objetivos estratégicos.

311. Con relación a las lecciones aprendidas de algunos proyectos e iniciativas revisadas:

- En términos amplios, con la excepción de Antigua y Barbuda, los proyectos son relevantes para los países y logran una buena interacción con entidades nacionales y otros aliados a nivel local, la cual se diluye a nivel nacional, dado que las oficinas concentran sus acciones y relaciones con el Ministerio de Agricultura. En Bolivia participan otros ministerios e instituciones nacionales. Es notoria la ausencia de los niveles regionales en la implementación de proyectos.
- En general, el diseño de los proyectos es sencillo y aplicado a los problemas que intentan solucionar.
- Caben todavía dudas sobre la validez del enfoque y del nivel de actuación de los proyectos. En el área de SAN se pone énfasis en el incremento de la oferta de alimentos a través de estrategias conocidas (por ejemplo, huertas caseras, huertas escolares, multiplicación de semillas) en contraposición a proyectos que permitan un acceso mayor de los más vulnerables a la alimentación adecuada (incremento de la demanda).
- Existen dudas sobre la capacidad de incidir que puedan tener algunos proyectos en razón de su cobertura y de cierta tendencia a integrar el trabajo con el de las entidades nacionales en algunos países (por ejemplo, el proyecto piloto OE1). Asimismo, en varios países la ausencia de institucionalización de sus enfoques y métodos de trabajo levanta dudas sobre la sostenibilidad de varios proyectos una vez se termine la intervención directa de FAO.

312. Con relación a la producción y disseminación de los productos normativos de FAO:

- Los productos normativos se encuentran diseminados entre los sitios web de la Sede, RLC y, posiblemente, algunas oficinas en los países. Eso mismo sucede con las publicaciones institucionales, en general, de todo carácter. Su evaluación, entonces, es difícil y limitada.
- De una muestra seleccionada por OED, se encuentra que la frecuencia con que se descargan esos documentos a través de Internet es bastante baja. Esta condición corrobora la información recogida a través de las entrevistas en los países visitados.
- Existen productos temáticos específicos producidos por RLC que son mucho más consultados y descargados desde el sitio web de la regional. No se tiene información sobre el uso de otras publicaciones que puedan estar en los sitios web de algunas oficinas en los países.

313. Con relación a la gestión del conocimiento, comunicación y coordinación:

- RLC ha diseñado instrumentos para generar información ordenada de las experiencias de trabajo de campo (método de sistematización de experiencias, el SIMER, publicaciones, videos, etc.). Sobresale el SIMER por su amplia aplicación y la capacidad de ordenar la información según el Marco Lógico de los proyectos y su asignación presupuestaria.
- Con la incorporación de los nuevos objetivos estratégicos, la Sede central está elaborando un sistema de monitoreo y evaluación que pareciera estar planeado para ser aplicado universalmente en la institución. Ese nuevo sistema reemplazaría al SIMER cuando esté terminado. De esa manera, se pasaría de un monitoreo de planes operativos de los proyectos a un monitoreo por resultados de los proyectos.
- La comunicación originada en RLC ha sido diseñada para programas, proyectos y acciones específicas, que generalmente culminan en publicaciones técnicas. Más recientemente se ha creado un boletín informativo y se hacen esfuerzos por unificar las comunicaciones externas, con un gran énfasis en los medios de comunicación.

314. Con relación desarrollo de capacidades como componente del Programa de Campo:

- En 2008 se creó el Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas especializada en la capacitación a distancia e-Learning y en la capacitación semipresencial. Su público objetivo está conformado por actores relevantes en la implementación de políticas públicas del sector agrícola, forestal y pesquero de los países, tanto del sector público, académico o de organizaciones de la sociedad civil, incluyendo el personal de la FAO.
- La misión no tuvo acceso a información ni instrumentos que permitan una evaluación de este Núcleo que declara haber capacitado a más de 10 mil funcionarios en la región. A través de las entrevistas en los países visitados no se detectó un amplio conocimiento de la existencia ni las acciones del Núcleo.⁹⁰

315. Con relación a la equidad de género:

- Varios de los proyectos de campo visitados por la misión trabajan con grupos exclusivamente de mujeres o con grupos con una amplia representatividad de mujeres.
- Sin embargo, no se detecta ningún esfuerzo institucional o en los diseños de los proyectos para crear las condiciones necesarias para generar iguales oportunidades para hombres y mujeres en las actividades económicas rurales.

⁹⁰ FAOR en Honduras indicó dificultades creadas por los precios de los cursos.

9.8 Recomendaciones

316. Con relación a las áreas mayores de colaboración de FAO en ALC:

- La reestructuración de los Equipos Multidisciplinarios para manejar los nuevos Objetivos Estratégicos debería recibir pronta atención. La distribución de los Oficiales Técnicos entre Santiago, Panamá y Barbados debería prestar atención a la importancia creciente de la subregión mesoamericana.

317. Con relación a las responsabilidades y descentralización en la implementación del Programa de Campo:

- Parece muy pertinente establecer y dar a conocer las líneas de asistencia técnica para los proyectos, a fin de reducir la discrecionalidad actual en la intervención de los OTP.
- Los proyectos regionales y subregionales deben ser una respuesta a las líneas acordadas en los MPP, dentro de los objetivos estratégicos recientemente adoptados. Los proyectos regionales y subregionales no deberían forzar la incorporación de países ni la uniformidad en los tratamientos y métodos de trabajo. De hecho, la diferenciación que se recoge en los MPP necesita incorporar flexibilidad en estas materias.

318. Con relación a las lecciones aprendidas de algunos proyectos e iniciativas revisadas:

- Se recomienda una reflexión informada sobre las condiciones de los países y los cuatro componentes de SAN⁹¹, para establecer los énfasis de los proyectos en dichos componentes. Definiciones sobre este enfoque deben reflejarse igualmente en cada MPP que se acuerde con los países.
- También se recomienda revisar la estrategia de trabajo para asegurar que los proyectos de campo se localizan a los niveles y con la capacidad de incidencia adecuados. Los proyectos son instrumentos de demostración o de prueba para alcanzar impactos, políticas y decisiones de cobertura regional o nacional, y esta perspectiva debe asegurarse en el diseño de distintas iniciativas.
- En cuando a los sitios piloto de la iniciativa del OE1, si se decide replicarlos, es pertinente revisar el diseño para cumplir con el propósito de aprendizaje. Es necesario realizar una evaluación formal del diseño, procesos y resultados.

A RLC, en relación a la producción y disseminación de los productos normativos

319. Se recomienda que se recopile las publicaciones y productos técnicos y normativos en un sitio web institucional y que se informe a los potenciales usuarios. Incluir un contador de consultas y descargas de documentos sería muy útil, si se quiere hacer algún tipo de monitoreo sobre el uso de esos documentos.

⁹¹ Estos cuatro componentes son: (i) disponibilidad de alimentos; (ii) acceso a los alimentos; (iii) calidad nutricional and (iv) estabilidad en la disponibilidad y el acceso. Ver: Stamulis, K. and A. Zezza. 2003. A Conceptual Framework for National Agricultural, Rural Development, and Food Security Strategies and Policies. ESA Working Paper No. 03-17. www.fao.org/es/esa.

320. Para diseminar e incrementar la consulta y el uso de estos documentos, es necesario pensar y diseñar una estrategia de información diferente a la basada en las menciones en medios de comunicación a fin de mantener informado a los miembros de la población objetivo de tales documentos. Anuncios y abstractos que lleguen directamente al público objetivo, son ejemplos de acción.

321. Con relación a la gestión del conocimiento, comunicación y coordinación:

- La metodología de sistematización de experiencias debería integrarse al sistema de monitoreo y evaluación existente (SIMER) para potenciar la creación de conocimiento a partir del análisis de indicadores periódicos.
- Las acciones para unificar las comunicaciones y establecer líneas de trabajo requieren definir poblaciones objetivo para la institución y establecer canales de comunicación.

A RLC y a la FAO en ALC, con relación a la equidad de género

322. Se recomienda incorporar la perspectiva de género en las acciones de FAO de una manera más amplia. Además de asegurar la incorporación activa de las mujeres, es necesario crear las condiciones para que puedan compatibilizar esa participación y las responsabilidades que deben asumir con el resto de actividades que generalmente desarrollan en los papeles que desempeñan. La sostenibilidad de las acciones con mujeres está relacionada con la compatibilización de sus roles familiares y la división operativa del trabajo.

10 Asociaciones y Movilización de Recursos

323. El Consejo de la FAO en 2012⁹² pidió “un uso mayor y más creativo de asociaciones con instituciones nacionales y regionales, otros organismos internacionales, tanto de las Naciones Unidas, como fuera del sistema NU, el sector privado, las universidades y organizaciones de investigación, y la sociedad civil”. Por lo tanto, la evaluación ha analizado con especial atención la cantidad y calidad de asociaciones existentes entre la FAO y otras instituciones en la región.

10.1 Socios Gubernamentales

324. La FAO es ampliamente reconocida por los gobiernos como un socio confiable y un actor neutral. Los Ministerios de Agricultura son los principales socios y contrapartes gubernamentales de la FAO en todos los países. Esto deviene del mandato y la historia de la Organización, aunque la complejidad y diversidad de los problemas relacionados con la seguridad alimentaria, la agricultura sostenible y la pobreza rural, requieren de asociaciones más amplias y multisectoriales. De hecho está aumentando el número de proyectos y programa implementados con otros socios gubernamentales, como el Ministerio de Medioambiente, el de Salud, Asuntos Sociales, y Educación entre otros. Además, en todos los países de la Región los gobiernos locales están cada vez más empoderados para desarrollar programas sociales y económicos a niveles descentralizados, y se convierten en potenciales socios fuertes para actividades de campo relevantes de la FAO, por ejemplo, en el ámbito de la seguridad alimentaria o la gestión sostenible de los recursos naturales.

325. Sin duda, en América Latina y el Caribe, las prioridades país están íntimamente ligadas con el diseño e implementación de la política económica. Son los Ministerios de Hacienda/Finanzas y los Bancos Centrales los responsables últimos de esas políticas y de las asignaciones fiscales en la región. FAO tendrá que establecer canales regulares de acceso a estas instancias, en especial, con los nuevos Objetivos Estratégicos.

326. Los Ministerios de Relaciones Exteriores, a través de sus Secretarías/Subsecretarías/Direcciones/Oficinas para la cooperación multilateral, son a menudo las contrapartes formales que proporcionan los marcos institucionales y estratégicos a la cooperación de la FAO. Además, hay un aumento del número de Agencias Nacionales para la Cooperación Internacional que tienen un rol importante tanto en la coordinación de los programas de cooperación como en establecer programas de cooperación Sur-Sur con otros países (ver más abajo, punto 10.6). En ambos casos, su relevancia como socios de la FAO va a aumentar.

327. Las organizaciones del Sistema de Naciones Unidas acostumbran a formalizar Acuerdos de Sede para formalizar sus actividades en los países anfitriones.⁹³ Durante las visitas a los países seleccionados se recogió información fragmentaria sobre la situación de FAO en este respecto. Definitivamente hay una carencia de visión global regional sobre cuál es la situación. Pareciera haber una gran variedad de alternativas y documentos que regulan la presencia de las Representaciones de País. Sin duda, algunos de larga data, que difícilmente

⁹² “Estructura y funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas” CL 144/15.

⁹³ Seguramente es el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) quien tiene el mayor número de estos acuerdos y los de más larga data.

reflejen las condiciones actuales de los programas de FAO en la región. OSD está realizando esfuerzos de homogeneización y actualización en esta área.

10.2 Organismos y agencias de la ONU

328. La participación de la FAO en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en el Equipo de las Naciones Unidas de Apoyo a los Países (UNCT por su sigla en inglés) es buena y apreciada por los socios de la ONU. Prácticamente en todos los países los MPP están alineados con el MANUD y siguen el mismo calendario, aunque los socios no conocen bien el documento, o lo desconocen por completo. Las Representaciones de País de FAO deberían dar a conocer activamente sus MPP y la marcha de los mismos a las otras organizaciones de Naciones Unidas.

329. La participación de la FAO en los programas conjuntos de la ONU (“UN Joint Projects, UNJP”, por su sigla en inglés) ha sido activa y apreciada en todos los países que han implementado este tipo de programas. La FAO ha sido un actor relevante en el programa piloto “Unidos en la Acción”⁹⁴ llevado a cabo en Uruguay, aunque la reducción de la cooperación internacional con el país dificulta la sostenibilidad del programa en el futuro cercano. El Programa piloto no pareciera haber sentado las bases para una presencia unificada y sostenible en el tiempo del Sistema de Naciones Unidas.

330. La Evaluación observó que no existen Coordinadores Residentes del Sistema de Naciones Unidas en la región que provengan de FAO como su organización de origen.

331. La FAO, por medio de RLC, y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) mantienen una relación de colaboración histórica que actualmente se enfoca a la realización conjunta de foros regionales, estudios y publicaciones sobre temas relacionados con Desarrollo Agrícola, Precios de los Alimentos, Cambio Climático. Para CEPAL es de importancia tener contrapartes y alianzas con otras agencias del sistema de Naciones Unidas en temas regionales, y la co-localización en Santiago de Chile de la Sede de CEPAL y RLC fue clave para generar dichas sinergias. La firma de un memorándum de entendimiento (MdE) entre FAO y las Comisiones Económicas Regionales en Abril de 2013, pareciera haberse propiciado a partir de los buenos resultados del trabajo conjunto entre FAO y CEPAL en América Latina y el Caribe. Adicionalmente, la percepción de CEPAL es que dicho MdE amplía las potenciales áreas de trabajo conjunto al incorporar temas relacionados con los nuevos objetivos estratégicos de la FAO.

10.3 Instituciones y organismos regionales

332. En general, la evaluación ha encontrado que la asociación de la FAO con las instituciones regionales es débil, tanto a nivel estratégico como programático. La Comunidad del Caribe (CARICOM) es la única institución regional contraparte de la FAO para un programa regional en el ámbito de la seguridad alimentaria. Se han registrado colaboraciones con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) para la organización de seminarios y publicaciones relacionadas con el comercio agrícola.

⁹⁴ “Delivery as One”, en Inglés.

333. La cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es razonable, pero no existen muchas evidencias de acciones conjuntas. La única excepción tangible es el MPP en Paraguay, donde las dos organizaciones han puesto bajo el mismo marco estratégico sus proyectos respectivos.

334. La evaluación ha analizado con especial atención la cooperación entre la FAO y el IICA, debido a la existencia de un acuerdo general (“Carta de Entendimiento para una Alianza Estratégica entre la FAO y el IICA”) firmado en 2012 entre las dos organizaciones y la eventual fusión de las actividades de la FAO y el IICA en Paraguay como iniciativa piloto. Tanto el OT/Representante de la FAO como el Representante del IICA en Paraguay colaboraron en promover un trabajo conjunto, acordando un marco de programación conjunta aprobado por el Gobierno. Ambos manifestaron que una función operativa/institucional conjunta de las oficinas en el país dependía de la Alta Dirección de ambas organizaciones. El Ministro de Agricultura comunicó que no aprobaba dicha opción.

10.4 Representantes y organizaciones de la sociedad civil

335. Aunque, en ocasiones, las ONG son socios en algunas actividades de campo, las alianzas estratégicas con ONG nacionales son muy escasas en los países visitados. La encuesta enviada a 87 ONGs⁹⁵ ha recibido una tasa de respuestas extremadamente baja, a pesar de la considerable participación de miembros de organizaciones de la sociedad civil en la última conferencia regional en 2012, alrededor de 65 personas provenientes de varios países.

336. En tres países visitados (Bolivia, Guatemala, México), el equipo se reunió con parlamentarios activos en el Frente Parlamentario contra el Hambre, que subrayaron el papel de la FAO en la movilización de los frentes.

337. En su conjunto, parece que las asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil necesitan ser reconsideradas en el nivel regional y nacional.

10.5 Centros de investigaciones e instituciones académicas

338. En los países visitados, en general, la misión ha encontrado muy pocas colaboraciones con instituciones académicas, impulsadas principalmente por iniciativa personal de algún oficial técnico en temas específicos.

339. La cooperación con los centros de investigación del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR)⁹⁶ incluyendo el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por su sigla en inglés) en la región es prácticamente inexistente.

⁹⁵ Las ONG que han participado en la última Conferencia Regional (2012) más otras indicadas por las Oficina País (FAOR) como socias de la FAO.

⁹⁶ El GCIAR (Consortio, antes grupo consultivo, para la Investigación Agrícola Internacional, CGIAR en su sigla en Inglés) es una organización internacional que trabaja a través de una red de 15 centros de investigación, tres de ellos ubicados en la región: el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia, el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en México y el Centro Internacional de la Papa (CIP), en Perú. El Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), con sede en Washington, también es parte del consorcio.

10.6 Movilización de recursos

340. En el Capítulo 6, más arriba (ver 6.1 Efectividad, y el Anexo 12) se identificaron las fuentes de financiación para el Programa de Campo en ALC. Las mismas son variadas e importantes. Entre 2008 y 2012 se movilizaron USD 76.5 millones provenientes de países al interior de ALC, un tercio de los fondos movilizados de donantes bilaterales durante el período. Como se mostró en el capítulo 3, más del 50% de los desembolsos del Programa de Campo provienen de Fondos Fiduciarios Unilaterales y del Programa de Cooperación FAO/Gobiernos. En conjunto, ellos aumentaron 55% entre 2008 y 2012.

341. Hoy en día existen ocho países en la región - Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, México, Venezuela, Uruguay - con políticas activas de cooperación Sur/Sur, dentro y fuera de la región. Se han establecido estructuras institucionales⁹⁷ y la asignación de fondos ha crecido rápidamente en los últimos años.⁹⁸

342. La Dirección para América Latina y el Caribe maneja un fondo de contribución de Brasil para este trabajo, cuya importancia ha sido considerable durante el período 2004-12. Brasil ha contribuido, durante ese período, casi USD 55 millones (18% de las contribuciones totales de donantes bilaterales al Programa de Campo durante ese período), convirtiéndose así en la segunda fuente de financiación del PC, después de España.

343. Durante la Evaluación se observó la falta de una política estructurada de movilización de fondos en la región. Este trabajo debería priorizarse y todas las Oficinas Descentralizadas deberían ser incentivadas a participar en el esfuerzo. La caída abrupta de las contribuciones de España debiera crear una alerta temprana de dificultades futuras.

10.7 Conclusiones

344. El principal punto de entrada a los Gobiernos en América Latina y el Caribe son los Ministerios de Agricultura. Los desafíos de los nuevos Objetivos Estratégicos de la organización deberían promover una diversificación de los canales de contacto con los gobiernos de los países anfitriones.

345. El Sistema de Naciones Unidas en la región valora la participación de la FAO en las instancias e instrumentos de planificación conjunta. Sin embargo, el conocimiento del Marco de Programación por País es muy limitado. Las Representaciones de País deberían dar a conocer activamente estos documentos y la implementación de los mismos. No existen Coordinadores Residentes del Sistema de Naciones Unidas en la región que provengan de FAO como organización de origen.

346. Las alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil a nivel regional y nacional son limitadas. A nivel local sí se pudo observar experiencias interesantes.

⁹⁷ La mayoría de las veces a través de Agencias/Secretarías/Sub-secretarías de Cooperación Internacional, ubicadas, por lo general, en la esfera de los Ministerios de Relaciones Internacionales.

⁹⁸ Hasta ahora ha sido imposible estimar una cifra de cooperación proveniente de estos países utilizando criterios establecidos por OCDE/CAD para donantes tradicionales. Sin embargo hay varios estudios que indican actividades crecientes en esta área. Ver: SEGIB, Informe de Cooperación Sur-Sur, Madrid, 2009, 2010, 2011, 2012.

347. El trabajo con centros de investigación e instituciones académicas, así como con el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, particularmente el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias es casi inexistente. Una profundización de estos vínculos aportaría valor agregado a la FAO en el trabajo con sus nuevos Objetivos Estratégicos.

348. No existe una política consolidada de movilización de recursos al interior de la región. Dada la importancia de movilizar financiación para el Programa de Campo, la Dirección regional debería considerar fortalecer este trabajo

10.8 Recomendaciones

A RLC

349. La Dirección Regional para América Latina y el Caribe debería elaborar un plan para ampliar la red de interlocutores de los Gobiernos de la región más allá de los Ministerios de Agricultura y Ganadería, a fin de trabajar sobre los cinco Objetivos Estratégicos.

A OSD

350. OSD, con apoyo de la Oficina Jurídica y de Ética (LEG), debería realizar una revisión de las modalidades de Acuerdo de Sede existentes a nivel de país y elaborar un plan de acción para actualizar los mismos, o acordar nuevos cuando sea necesario, en un período razonable de tiempo.

351. Las Representaciones de País deberían desarrollar planes de corto plazo para dar a conocer sus Marcos de Programación por País al interior del Equipo País del Sistema de Naciones Unidas, entre otros donantes y agencias multilaterales presentes en los países y entre sectores amplios de los gobiernos anfitriones.

352. Se recomienda a la Alta Dirección de la FAO diseñar un esfuerzo institucional estructurado para incorporar personal proveniente de FAO al grupo de candidatos a Coordinador del Sistema Residente de Naciones Unidas en la región.

A RLC

353. Dada la importancia creciente del Programa de Campo en América Latina y el Caribe, y la financiación creciente del mismo a partir de contribuciones de los propios países de la región, RLC, con apoyo de TCS, debe desarrollar una estrategia institucional de movilización de recursos, que incluya la asignación de oficial(es) especializado(s) a la misma y con amplia participación de los Representantes de País. Un abordaje integrado del rol de FAO en la cooperación Sur-Sur debería cristalizarse en este contexto. La movilización de recursos debe incluirse como sector estratégico en los MPP y en el reclutamiento de Representantes de País y Oficiales Técnicos en la región.

11 Conclusiones

354. La Evaluación se concentró en responder dos preguntas: 1) qué progreso ha hecho FAO en la implementación de las decisiones corporativas de descentralizar sus funciones y roles en América Latina y el Caribe (ALC); 2) de qué manera ese progreso (o la ausencia del mismo) ha influido sobre la efectividad y eficiencia de la Organización en la región.

355. El análisis se centró en el período 2008-2012 e identificó un punto de inflexión en 2010. Esta decisión fue ampliamente respaldada por la gran mayoría del personal entrevistado durante las visitas de campo.

356. En ALC, la Organización cumplió con la descentralización a través de las siguientes medidas: a) la transferencia de la supervisión de las Oficinas de País a la Oficina Regional en Santiago (RLC) y la supervisión de los Oficiales Técnicos de las Oficinas Regional y Sub-regionales al Representante Regional; b) la apertura formal de la Oficina Sub-regional para Mesoamérica (SLM) en Panamá, en 2007, que de hecho comenzó sus operaciones a escala significativa en 2010; c) el establecimiento de Equipos Multidisciplinarios en Santiago (descontinuado en 2012), Barbados y Panamá; d) el establecimiento de procesos de planificación descentralizados, a través del Marco de Programación por País (MPP); e) aumento de la delegación de autoridad a las Oficinas Descentralizadas (OD), incluyendo Programa de Cooperación Técnica (PCT), Programa de Campo, Cartas de Acuerdo, adquisiciones, y gestión de recursos humanos; f) la asignación de una función de gobierno a la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe (LARC) en la orientación de las prioridades y la labor en la región, a partir de 2010.

357. El avance en cada uno de esos procesos ha tenido lugar a distintas velocidades y el grado de implementación varía en unos y otros. Pero la Organización sí ha progresado en la implementación de las decisiones corporativas de descentralizar sus funciones y roles en ALC.

358. El Equipo de Evaluación concluye que las Oficinas Regional, Subregionales y de País en ALC tienen ahora la autoridad para la definición de prioridades y la movilización de recursos a un nivel cercano a los países miembros. La descentralización estableció roles y responsabilidades para los tres niveles de Oficinas Descentralizadas: Oficina Regional, Oficina Subregional, Oficina de País. Pero esos roles son ambiguos, en algunos casos se duplican y no han sido comunicados eficientemente. Eso contribuye a que no se pueda diferenciar claramente la manera y el propósito de actuar de cada uno de esos tres niveles.

359. Persisten reglas y actitudes que reproducen mecanismos de control “ex ante”, desde la Sede o desde RLC, que limitan el funcionamiento ágil y eficiente de la Organización a nivel país. Los Representantes de País no tienen todo el poder para ser los principales tomadores de decisiones y proporcionar un servicio ágil. En el otro extremo, los mecanismos de rendición de cuentas y valoración de desempeño son todavía débiles.

360. Con respecto a la delegación de autoridad del apoyo técnico, en la mayoría de los casos las unidades técnicas de la Sede siguen asumiendo el papel de Unidades Técnicas Principales (UTP). La mayoría de los Oficiales Técnicos Principales (OTP) está en la Sede. La Sede también es la Unidad Operativa (UO) para una parte significativa de la asignación presupuestaria, mientras las Oficinas Subregionales siguen siendo actores secundarios.

361. La delegación de autoridad no fue acompañada de mayores recursos. Los recursos del Programa Regular en la región están estancados desde 2010. La descentralización es todavía un proceso inconcluso en lo que hace a llevar el proceso de definición de prioridades y movilización de recursos al nivel más cercano a los países.

362. La delegación de autoridad para compras y Cartas de Acuerdo es suficiente para cubrir las necesidades de las Oficinas, aunque existe cierto desconocimiento sobre las normas administrativas. En el área de recursos humanos, la delegación no fue acompañada con la capacitación y apoyo suficiente. Las condiciones contractuales de los recursos humanos “non staff” comprometen la efectividad y eficiencia de las medidas de descentralización al ocasionar una alta rotación.

363. El proceso de aprobación del Programa de Cooperación Técnica no es claro y limita la autoridad otorgada al Coordinador del PCT. Existen varios niveles de aprobación y aval y hay duplicidad de responsabilidades a lo largo del proceso.

364. La implementación del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS) ha empoderado a las Oficinas descentralizadas, especialmente a las de País.

365. La Evaluación desarrolló y estimó indicadores de efectividad y eficiencia por los costos.⁹⁹ Los indicadores tienen limitaciones que se discuten en el capítulo 6, pero son válidos, consistentes y comparables. Varias organizaciones multilaterales, bilaterales y no gubernamentales utilizan indicadores similares. Ellos proporcionan información sobre 36 unidades de análisis. El proceso de descentralización en la región es una historia relativamente exitosa en términos de efectividad. La presencia de la organización en la región, medida por los desembolsos totales, que como se señalara son un indicador de su presencia en ALC, aumentó en 47% entre 2008 y 2012.

366. Ese aumento muy importante fue liderado por la mayor capacidad de ejecución y la expansión del Programa de Campo (PC). Varias razones han contribuido a ello: la apertura de la oficina SLM en Panamá, la descentralización de actividades, el afinamiento de las prioridades de la organización y su sincronización con las prioridades de los gobiernos, y el trabajo de fortalecer la presencia a nivel de país. El Programa de Campo se incrementó en 53% entre 2008 y 2012.

367. El aumento del Programa de Campo, a su vez, fue liderado por el aumento sustancial del desembolso de los “Fondos Fiduciarios Unilaterales” y del “Programa de Cooperación FAO/Gobiernos” que se incrementaron en 55% entre 2008 y 2012. El aumento de esos fondos fue resultado directo de la movilización de recursos a nivel regional y responde a los incentivos creados por la descentralización y al empoderamiento de las unidades de campo, como fue corroborado en las entrevistas de campo con las Direcciones Regional y Subregionales y con los representantes de gobiernos en los países visitados. Durante 2008-2012 se movilaron USD 227 millones de donantes bilaterales, que representaron 75% del PC. Un tercio de esos recursos provinieron de países de América Latina y el Caribe.

368. La Evaluación elaboró un indicador de efectividad denominado “multiplicador” que pudo ser estimado para 36 unidades de análisis durante 2014-2012. El mismo se incrementa

⁹⁹ Se construyó una base de información con más de 5,000 datos, que cubre el período 2004-2012.

hasta alcanzar un valor de 3.2 para el período 2008-2012: por cada dólar recibido de “Consignaciones Netas”, la presencia en ALC logra movilizar 3.2 dólares de recursos extra-presupuestarios.

369. Una de las medidas centrales de descentralización en la región es la creación de la Oficina Sub-regional para Mesoamérica (SLM), en Panamá. El resultado de esta medida también es exitoso. La participación de la subregión en los desembolsos totales aumenta en 7 puntos porcentuales entre 2008 y 2012. El multiplicador de la subregión supera al multiplicador total para ALC. Los países de la subregión, con excepción de Costa Rica, muestran muy buen desempeño en términos de efectividad y eficiencia, conjuntamente consideradas, entre 2008 y 2012. Sin duda, el trabajo cercano con países relativamente pequeños (con respecto al tamaño de sus economías y a sus poblaciones) y donde la cooperación internacional todavía tenía presencia hasta 2011, potenció el trabajo de las Oficinas de País. Las visitas a Guatemala, Nicaragua y Panamá dieron prueba fehaciente de este desarrollo. Puesta en funcionamiento la Oficina Subregional es de esperarse que si la misma es adecuadamente empoderada en términos de recursos y de personal técnico este círculo virtuoso pueda continuar.

370. La descentralización empodera el rol y trabajo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) a partir de 2010. Los desembolsos de RLC aumentan 121.6% entre 2008 y 2012 y su participación en los desembolsos totales en la región pasan de 15.2% a 22.9% en el mismo período.

371. El análisis de eficiencia muestra que no hubo ganancias significativas durante el período 2008-2012 en comparación con el período 2004-2012. En términos de eficiencia, los resultados muestran un estancamiento durante el período. El peso administrativo del manejo de los programas no muestra mejoras (disminuciones) importantes durante 2008-2012.

372. El análisis de desempeño global de las unidades de análisis se realizó combinando los indicadores de efectividad y de eficiencia. Se estimó el desempeño para el período 2008-2012 en su totalidad. También se completó un análisis longitudinal, comparando 2008 y 2012, que permitió determinar la evolución de distintas unidades de análisis y su tránsito entre las categorías de bajo, medio y alto. Se observa el buen desempeño generalizado de los países centroamericanos, con excepción de Costa Rica. Esto es importante dado el fortalecimiento de la descentralización en esa subregión.

373. Una mayoría de los países administrados bajo el sistema de acreditación múltiple, todos ellos en el Caribe, presentan indicadores positivos de desempeño. Pero no se realizaron visitas de campo en este respecto.

374. Los países más grandes de la región, en términos del tamaño de sus economías y de su población, aparecen en lugares intermedios, aunque hay motivos de preocupación con la pérdida de eficiencia de las operaciones en Brasil.

375. Se encontró un grupo de unidades de análisis con desempeño bajo y, en varios casos, en proceso de deterioro. Allí pertenecen, en primer lugar, RLC y las Oficinas Sub-regionales para Mesoamérica y el Caribe. Varios de los países del Caribe muestran un desempeño preocupante. Un grupo de países latinoamericanos muestra también bajo desempeño y parece haberse estancado a bajos niveles durante el período analizado. La evolución de la mayoría

de los países con bajo desempeño durante el período deja la sensación de que las tendencias negativas están fundamentalmente determinadas por pérdidas de eficiencia.

376. La Sede en Roma maneja el Apoyo Administrativo y Operaciones (AAO/AOS) dentro del Programa Regular cuando el mismo es generado por el Programa de Campo. Los criterios de apropiación entre distintas instancias de la FAO son confusos, poco transparentes e inequitativos.

377. La instauración de los Marcos de Programación por País (MPP) como instrumento de definición de prioridades fue una medida acertada desde el punto de vista de la descentralización. Los MPP se establecieron como documentos idóneos para la identificación y negociación de prioridades. Fortaleció el rol del Representante de la FAO a nivel País y el principio de subsidiariedad. Los MPP son altamente valorados por las contrapartes gubernamentales. Los documentos son de buena calidad y cumplen satisfactoriamente con las guías de elaboración.

378. Existen áreas de mejora relacionadas con el establecimiento de marcos de monitoreo adecuados, programas de trabajo anuales que permitan la estimación de recursos requeridos anualmente para cada resultado esperado, el establecimiento y uso de enfoques de manejo de portafolio, y la inclusión de temas de género. Los roles definidos para la formulación de los MPP son generales y ambiguos. Reciben un apoyo y asesoría técnica de los Oficiales Técnicos limitado.

379. La asignación de recursos del Programa Regular sigue criterios inerciales y responde al tamaño de las oficinas en cuanto a personal. Los criterios que rigen la distribución de la asignación dentro de la Región de los recursos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) son inadecuados y conllevan a una dispersión de los recursos entre oficinas de país y a una concentración a nivel regional. Todo esto afecta el relacionamiento entre los distintos niveles de las Oficinas Descentralizadas en ALC. La Evaluación contrastó las asignaciones del período 2004-2012 con el Ingreso Nacional Bruto *per cápita* (metodología Atlas), la tasa de pobreza extrema y la tasa de desnutrición sin encontrar vestigios de influencia de las mismas en las asignaciones.

380. En relación a la definición de prioridades a nivel regional la Evaluación concluye que las decisiones tomadas en 2010 (la Comisión Regional para América Latina y el Caribe, LARC, como órgano rector de la FAO a nivel regional, y la delegación de autoridad a RLC para priorizar a nivel regional) fueron acertadas en el proceso de descentralización.

381. Los cambios en el marco estratégico global de FAO, con la definición de cinco Objetivos Estratégicos (5OE) y la definición de guías para su implementación irrumpieron en el proceso que se estaba desarrollando a nivel regional. Es importante reconocer y brindar espacios para la participación de actores a nivel de las Oficinas Descentralizadas, con reglas claras de relacionamiento que respeten los principios de subsidiariedad que se reforzaron con las decisiones tomadas en 2010.

382. Con respecto a la estructura de recursos humanos en la región, el Equipo de Evaluación encontró un desajuste entre las responsabilidades delegadas a las Oficinas Descentralizadas y los recursos y capacidades para ejercerlas. No ha habido un aumento de recursos concomitante con el aumento de responsabilidades.

383. Los puestos de Oficiales Técnicos no responden adecuadamente ni a los objetivos estratégicos de la FAO a nivel global, ni a las áreas prioritarias regionales establecidas por la Conferencia Regional. El mayor número de Oficiales Técnicos está concentrado en RLC, mientras se observa un desbalance en la dotación de los mismos en Mesoamérica y en el Caribe.

384. El área de emergencias no cuenta con una presencia adecuada en Centroamérica y el Caribe.

385. La oferta de capacitación a los trabajadores ha mejorado en el último bienio. Pero es todavía limitada. La formación va dirigida especialmente a personal “staff” de la FAO, pero deja sin posibilidades a un porcentaje importante de personas que tienen contratos temporales, aunque trabajan de manera continuada y en puestos y con conocimientos claves para el trabajo de las oficinas.

386. Con relación a las áreas temáticas de colaboración de la FAO en ALC, se comprobó que las actividades del Programa de Campo reflejan bien las once prioridades definidas por el Consejo de FAO para el período 2004-2012, con énfasis en proyectos dirigidos a los aspectos de seguridad alimentaria y a las acciones de incremento de la oferta de alimentos a partir de la agricultura familiar. Sin duda, tanto la prioridad dada a los Marcos de Programación por país como la definición de los nuevos cinco Objetivos Estratégicos (5OE), afectarán sustantivamente las áreas de colaboración de FAO con los países de la región.

387. Con relación a los proyectos específicos evaluados, en términos generales, son relevantes para los países y logran una buena interacción con entidades nacionales y otros aliados a nivel local. Esto queda diluido a nivel nacional, dado que las Oficinas concentran sus acciones y relaciones con los Ministerios de Agricultura. Hay una ausencia notoria de los niveles regionales en la implementación de proyectos a nivel país. El diseño de los proyectos es sencillo y aplicado a los problemas que intentan solucionar. La mayoría de ellos están dirigidos a incrementar la oferta de alimentos a través de estrategias conocidas. Esto contribuye a solucionar problemas relacionados con la seguridad alimentaria. En contraposición, se vieron escasas intervenciones dirigidas a facilitar el acceso a la alimentación para los grupos vulnerables (incrementando la demanda de alimentos). También cabe preguntarse en qué momento y a qué nivel se implementarán proyectos con incidencia política en las áreas prioritarias del Objetivo Estratégico 1. Se levantan dudas sobre la capacidad de algunos proyectos de incidir a nivel nacional y regional dada la cobertura limitada de los mismos y su integración en el trabajo ya existente de entidades nacionales. Varios de esos proyectos crean interrogantes con respecto a su sostenibilidad futura, una vez que termine la intervención directa de FAO. Pareciera que se dan excepciones en algunos países del Caribe (San Vicente y las Granadinas, Granada, Trinidad y Tobago).

388. Con relación a la producción y disseminación de los productos normativos de la FAO, los mismos se encuentran dispersos entre los sitios web de la Sede, RLC y algunas oficinas de campo. La frecuencia con que se descargan esos documentos a través de internet es bastante baja. Esto se corroboró a través de información recogida durante las visitas a los países.

389. Con respecto a la gestión del conocimiento y redes de comunicación, RLC ha diseñado instrumentos para generar información ordenada de las experiencias de trabajo de campo. Se destaca el Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados (SIMER), por su

amplia aplicación y la capacidad de ordenar la información según el Marco Lógico de los proyectos y su asignación presupuestaria. Recientemente se ha creado un boletín informativo y se hacen esfuerzos para unificar las comunicaciones externas, con énfasis en los medios de comunicación.

390. Con respecto al rol de los Oficiales Técnicos (OT) su número aumentó con respecto a 2008 y se produjo una redistribución de los mismos a partir de la creación de la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM). Esto contrasta con su decrecimiento en la Oficina Subregional del Caribe (SLC). La composición de los Equipos Multidisciplinarios está preponderantemente orientada a la producción de alimentos, incluyendo la producción forestal y la pesquería. Los Oficiales Técnicos no operan en la práctica como equipos multidisciplinarios. Las redes técnicas funcionan en buena medida a partir de iniciativas personales y actividades específicas.

391. El Equipo de Evaluación evaluó la equidad de género de las intervenciones seleccionadas. Los proyectos de campo visitados trabajan con grupos exclusivamente de mujeres o con grupos con una amplia representatividad de mujeres. Sin embargo, no se detectó ningún esfuerzo institucional ni en el diseño de los proyectos para crear las condiciones necesarias para que las mujeres puedan tomar ventaja de esa participación en un esquema de adaptación de las acciones de los proyectos a los demás roles que las mujeres desempeñan.

392. El Equipo de Evaluación observó un gran desequilibrio entre el número de mujeres que trabajan en la organización y los puestos a los que acceden. Las mujeres dentro de FAO son poco reconocidas por sus capacidades, y la brecha de género que hay especialmente en el mundo rural pareciera reflejarse en la estructura de la organización.

393. El Equipo de Evaluación analizó las asociaciones establecidas en la región y la política de movilización de recursos. El principal punto de entrada a los Gobiernos en América Latina y el Caribe son los Ministerios de Agricultura. Los desafíos de los nuevos Objetivos Estratégicos de la organización deberían promover una diversificación de los canales de contacto con los Gobiernos de los países anfitriones.

394. El Sistema de Naciones Unidas en la región aprecia la participación de la FAO en las instancias e instrumentos de planificación conjunta. Sin embargo, el conocimiento del Marco de Programación por País es muy limitado. Las Representaciones de País deberían dar a conocer activamente esos documentos y la implementación de los mismos. Se observó que no existen Coordinadores Residentes del Sistema de las Naciones Unidas en la región que provengan de FAO como organización de origen. Se sugiere que FAO considere de promover de manera explícita y más proactiva la incorporación de personal de FAO al grupo de candidatos para aspirar a puestos de Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en la región. Esto redundaría en valor agregado para el Sistema de Naciones Unidas a nivel País y contribuiría a incorporar una visión sistémica al trabajo de la FAO en la región.

12 Recomendaciones

395. Como se ha señalado en capítulos anteriores, la Evaluación se concentró en desarrollar un número limitado de indicadores de efectividad y eficiencia. Los mismos son válidos, consistentes y comparables. También son utilizados por otras organizaciones internacionales. Sin embargo, presentan limitaciones, principalmente en términos de no cubrir especificidades a nivel de país y no abordar aspectos metodológicos que se discuten en la Evaluación. La toma de decisiones por parte de la Alta Dirección de FAO y de América Latina y el Caribe, debería considerar las recomendaciones presentadas como insumos a ese proceso, completando, cuando sea conveniente el análisis de condiciones o aspectos particulares. Las recomendaciones son presentadas con medidas sugeridas que, naturalmente, podrían ser sustituidas por combinaciones alternativas de las mismas.

Recomendación 1: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La Alta Dirección de la FAO en la sede y en RLC debería consolidar su presencia en la región. Con este objetivo, debería adoptar nuevos modelos de trabajo a fin de adecuarla a la realidad financiera y a las exigencias que tiene la Organización en ALC de prestar servicios de manera eficiente y efectiva a los países miembros.

Medidas sugeridas:

Dado el desempeño de las Representaciones en los países y de las Oficinas Regional y Subregionales en términos de los indicadores combinados de efectividad y eficiencia por costos presentados en este Informe, se recomienda:

1. Transferir Cuba y República Dominicana de la Subregión Caribe a la Subregión Mesoamérica. La primera presenta un desempeño débil en términos de efectividad y eficiencia. Sobrecargar SLC con la tarea de manejar distintos idiomas no parece adecuado. Mesoamérica muestra indicadores positivos que permiten estimar la apertura de la Oficina Subregional en Panamá como un acierto. Este cambio de líneas de reporte puede contribuir al mejoramiento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la región. Se han recibido indicaciones que la Alta Dirección estaría considerando algunas de estas medidas. La implementación inmediata de las mismas sería positiva. La Alta Dirección también podría evaluar el estatus y línea de reporte de Haití.
2. Este aumento de responsabilidades en Mesoamérica, el buen desempeño de la casi totalidad de las Oficinas en la Subregión, la importancia del volumen de operaciones, fundamentan la recomendación de redefinir el balance sobre ubicación de Oficiales Técnicos en Santiago de Chile y en Panamá, respectivamente. FAO podría obtener claras ganancias en términos de su efectividad y eficiencia si transfiriera Oficiales Técnicos desde Santiago a Panamá. Naturalmente, estas medidas podrían ser fortalecidas con la transferencia de Oficiales Técnicos desde Roma a Panamá.
3. La figura de tener Representaciones bajo la dirección de Oficiales Técnicos Asignados debería ser descontinuada. Ese modelo no muestra ganancias en términos de efectividad y eficiencia. Los Gobiernos de los países en esa situación no valoran dicho modelo.
4. Para las unidades de análisis que durante el período 2008-2012 permanecen igual, pero en una situación desfavorable, más las que empeoran su evaluación, RLC debería considerar establecer sistemas de acreditación múltiple, con el fin de administrar los portafolios de dos o más países. Tres grupos de países podrían ser alcanzados por esta recomendación: los países del Caribe; Costa Rica; Argentina, Chile y Uruguay, en Sudamérica.

5. El perfil técnico agregado de la actual dotación de Oficiales Técnicos en la región y en las subregiones debería ser definido para poder manejar efectiva y eficientemente los nuevos cinco Objetivos Estratégicos en la región. Asimismo, se debe priorizar el fortalecimiento de la Oficina Subregional para Mesoamérica en el corto plazo. Los puestos de Oficiales Técnicos todavía responden a las prioridades de trabajo existentes durante 2004-2012. La evaluación recogió una opinión mayoritaria descontenta con la función de soporte técnico de esos Oficiales, y con la rapidez, relevancia y ubicuidad de esos servicios. RLC debería reestructurar los equipos y servicios técnicos, tanto en términos de sus especialidades como de su ubicación geográfica. Esos equipos deberían considerar un trabajo y conformación auténticamente multidisciplinaria.
6. Se recomienda a RLC y a TCE fortalecer la presencia en Centroamérica y el Caribe de Oficiales Técnicos de Gestión de Riesgos.
7. OSD, con la asistencia de la Oficina Jurídica y de Ética (LEG), debería realizar una revisión de las modalidades de Acuerdo de Sede existentes a nivel de país y elaborar un plan de acción para actualizar los mismos, o acordar nuevos cuando sea necesario, en un período razonable de tiempo.

Recomendación 2: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la región

El Equipo de Evaluación recomienda a la Alta Dirección de la FAO implementar a la brevedad un proceso exhaustivo de esclarecimiento de los alcances de la descentralización entre todo su personal en la región, incluyendo los roles y responsabilidades entre los tres niveles existentes en la región (regional, sub-regional y de país) y la sede.

Medidas sugeridas:

1. Enfatizar y aclarar los roles de los tres niveles de Oficinas Descentralizadas (regional, subregional, país) y los criterios de subsidiariedad entre los mismos. Este proceso de esclarecimiento debe incluir una explicitación del rol de los Oficiales Técnicos, enfatizando su función primordial de apoyar la implementación de los programas de FAO en los países y de asesoramiento a ese nivel.
2. También se recomienda clarificar el proceso de aprobación de los Programas de Cooperación Técnica y la eliminación de pasos redundantes.
3. Mejorar la comunicación y reforzar la capacitación sobre las modalidades contractuales de la FAO en las Oficinas de País.

Recomendación 3: A la Alta Dirección de la FAO en la sede, en la Oficina Regional y a nivel de País

Se recomienda a la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional reforzar la utilización de los Marcos de Programación por País (MPP) como instrumento central de definición de prioridades y modalidades de trabajo en los países.

Medidas sugeridas:

1. Se recomienda a la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) y a RLC que se instrumente una plataforma digital en línea que acompañe la elaboración de los MPP, a fin de: a) facilitar y transparentar la provisión de insumos técnicos por los Oficiales Técnicos; b) robustecer la información corporativa y mantener al día el estado de los MPP; c) asegurar la instrumentación de las guías de elaboración de los MPP,

estableciendo límites de extensión, la inclusión de indicadores y metas para monitoreo, y el plan de trabajo anual.

2. Los Representantes de País deben dar prioridad a: 1) la definición de indicadores, metas y líneas de base para los niveles de resultados esperados; 2) establecer mecanismos de reporte a los Gobiernos sobre el avance de los resultados; 3) integrar un enfoque de manejo de portafolio, generando sinergias y complementariedades; 4) estimar las necesidades de movilización de recursos y las acciones para obtener los mismos.
3. Las Representaciones de País deberían desarrollar planes de corto plazo para dar a conocer sus Marcos de Programación por País al interior del Equipo País del Sistema de Naciones Unidas, entre otros donantes y agencias multilaterales presentes en el país y entre sectores amplios de los gobiernos anfitriones.
4. La Evaluación recomienda que tanto RLC como los Representantes de País incluyan en los futuros procesos de formulación de los MPP a contrapartes gubernamentales distintas a los Ministerios de Agricultura así como socios no gubernamentales, en concordancia con las nuevas estrategias de la Organización para el sector privado y la sociedad civil.
5. Se recomienda a OSD y a RLC que institucionalicen a los MPP como el marco que establece las prioridades de trabajo de toda la Organización en los países respectivos. Esos MPP deben tener vigencia formal (firma de las partes y período de vigencia) para poder operar en un país. Los mismos deben ser respetados por todos los niveles e instancias de FAO, incluyendo a los equipos multidisciplinarios, RLC y las Oficinas Subregionales.
6. Se recomienda a la Dirección Regional y a los Directores Sub-regionales que como coordinadores de los Equipos Multidisciplinarios aseguren que los proyectos regionales y subregionales sean una respuesta y apoyo a las líneas de trabajo acordadas en los MPP y su compatibilización con los nuevos Objetivos Estratégicos (OE). La variedad que se recoge en los MPP debe reflejarse en los proyectos regionales y subregionales, sin necesidad de forzar incorporación de países ni uniformidad en el tratamiento de los mismos.

Recomendación 4: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La Alta Dirección de la FAO en la sede y la Oficina Regional debería consolidar el nivel regional como el ámbito de priorización intermedio entre la priorización y planeación a nivel de país y a nivel global, adoptando además medidas de eficiencia en su proceso.

Medidas sugeridas:

1. Esta evaluación no encuentra fundamento para recomendar priorización de áreas y recursos a nivel subregional.
2. Se recomienda a RLC y OSD valorar alternativas para organizar la Conferencia Regional de forma más eficiente, tanto para la Organización como para los países miembros. En ese contexto, debe darse prioridad a la divulgación del nuevo marco estratégico entre los gobiernos de los países miembros, incluyendo Ministerios de Agricultura y otras instancias ministeriales.

Recomendación 5: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

Se recomienda a la Alta Dirección de la FAO administrar el Programa de Campo con criterios estrictos de efectividad y eficiencia.

Medidas sugeridas:

1. RLC, con asistencia de la División de Movilización de Recursos y Cooperación Sur-Sur (TCS) y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), debe dar seguimiento al Programa de Campo con criterios explícitos de manejo de portafolio y con información financiera adecuada y actualizada. Es imprescindible una contabilidad propia del Programa de Campo, sin desmedro del manejo integrado de portafolio. Los costos ocasionados por el mismo deben ser totalmente financiados dentro del mismo Programa. Como recomendado por numerosas auditorías internas, esta Evaluación apoya el establecimiento de un “Fondo de Reserva” con el objetivo de proporcionar sostenibilidad, un horizonte razonable de predictibilidad, posibilidades de innovación, y cobertura de riesgo de caídas temporales de financiación a la presencia en terreno.
2. La Evaluación recomienda a RLC que establezca criterios claros y transparentes para distribuir las asignaciones regionales correspondientes a los Programas de Cooperación Técnica. Una parte sustancial de los mismos debería seguir una asignación preliminar automática de acuerdo a variables relevantes para las operaciones de FAO en la región (la Evaluación exploró el Ingreso Nacional Bruto per cápita, metodología Atlas, la tasa de pobreza extrema y la tasa de desnutrición).
3. Se recomienda a RLC el establecimiento de un consejo asesor conformado por Representantes de la FAO en la región para aconsejar en temas referentes a la asignación de recursos orientados a Programas de Cooperación Técnica regionales y subregionales.

Recomendación 6: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La FAO debería mejorar el manejo operativo y financiero del Programa Regular y del Programa de Campo en la región.

Medidas sugeridas:

1. RLC, con la asistencia de OSP, debería recolectar información financiera relevante para poder monitorear la marcha de las operaciones y el manejo del portafolio en forma permanente. Información sobre los desembolsos por año, por unidad de análisis, por fuente de fondos, y la utilización de los mismos, es fundamental para evaluar, en intervalos regulares, la efectividad y eficiencia por costos del portafolio. Esta Evaluación realizó grandes esfuerzos para compilar una primera base de datos, para el período 2004-2012, y para desarrollar algunos indicadores que permitan evaluar la efectividad y la eficiencia del manejo de portafolio. La FAO puede beneficiarse de adoptar, complementar, continuar y profundizar ese trabajo a corto y mediano plazo.
2. El manejo e información sobre el Apoyo Administrativo y Operaciones (AAO, o AOS, por su sigla en inglés) debe ser reestructurado profundamente a la brevedad posible. Esta Evaluación recomienda que el AAO, obtenido por el apoyo a las operaciones de campo, sea contabilizado dentro del Programa de Campo, en forma clara y transparente, rápidamente asignado a intervalos regulares y bajo ningún concepto retenido en la Sede. La Evaluación recomienda la distribución del AAO recogido en la siguiente proporción: a) 60% a la unidad que es responsable de la movilización del financiamiento; b) 20% a RLC; y c) 20% para la Sede en Roma. El AAO distribuido según los criterios de esta recomendación debería ser una semilla en la consolidación del “Fondo de Reserva” descrito en la medida sugerida 5.1.

3. Se recomienda a RLC establecer una función de monitoreo de los resultados asociados a las prioridades regionales y de los MPP. El nivel regional es el más adecuado para esa función.
4. Se recomienda a la FAO el mantenimiento de una estructura de apoyo al Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS) en RLC y el desarrollo de todos sus módulos a fin de contribuir al aumento de eficiencia en las operaciones en la región.
5. Dada la importancia creciente del Programa de Campo en América Latina y el Caribe, y la financiación creciente del mismo a partir de contribuciones de los propios países de la región, RLC, con apoyo de TCS, debe desarrollar una estrategia institucional de movilización de recursos, que incluya la asignación de oficial(es) especializado(s) a la misma y con amplia participación de los Representantes de País. Un abordaje integrado del rol de FAO en la cooperación Sur-Sur debería cristalizarse en ese contexto. La movilización de recursos debe incluirse como sector estratégico de los MPP y en el reclutamiento de Representantes de País y Oficiales Técnicos en la región.

Recomendación 7: A la Alta Dirección Regional

Se recomienda a la Dirección Regional mejorar el diseño y la implementación de los proyectos de campo evaluados, e implementar mecanismos que garanticen una mejor gestión del conocimiento y de los productos normativos generados por las oficinas descentralizadas.

Medidas sugeridas:

1. Con relación a los proyectos específicos evaluados, se recomienda a los responsables de los Equipos Multidisciplinarios y a los Representantes de País que aseguren un diseño que garantice tener un impacto a nivel de políticas nacionales, con alcance nacional o local. Con respecto al trabajo piloto desarrollado dentro de la iniciativa del Objetivo Estratégico OE1 se recomienda a RLC realizar una evaluación exhaustiva de su diseño, procesos y resultados antes de proceder a su implementación regional.
2. En relación a la producción y diseminación de los productos normativos, se recomienda a RLC que centralice en un sitio web institucional el material disponible, que se informe sobre ello a los usuarios potenciales y que se incluya un contador de consultas y descargas, para monitorear el uso de los mismos. La estrategia de información debería utilizar anuncios y abstractos que lleguen directamente al público objetivo. La estrategia de comunicaciones debería definir poblaciones objetivo y una diversificación de los canales a utilizar.
3. Para mejorar la gestión del conocimiento se recomienda que RLC incorpore sistematizaciones de experiencias al sistema de seguimiento y evaluación que se ha desarrollado.
4. Con respecto a las actividades a nivel de proyectos, tanto la Dirección Regional como los Representantes de País y los Oficiales Técnicos deben asegurar que existen las condiciones para compatibilizar la participación activa de mujeres con las responsabilidades que ellas asumen en sus vidas diarias y en los roles sociales que desempeñan. La sostenibilidad de las acciones con mujeres está relacionada con la compatibilización de sus roles familiares y la división operativa del trabajo.
5. Se recomienda que RLC, con la asistencia de LEG, revise el potencial de las Comisiones Técnicas y defina una estrategia que permita definir su trabajo futuro y su rol en estos foros intergubernamentales.

Recomendación 8: A la Alta Dirección de la FAO en la sede y en la Oficina Regional

La FAO debe elaborar de forma inmediata un plan de acción para eliminar la inequidad de género existente, incluyendo objetivos, metas, plazos y recursos. Debe producirse un aumento sustancial del número de mujeres entre los Representantes de País y las mujeres deben acceder a categorías salariales más altas dado que tienen las competencias para ello.



Organización de las Naciones
Unidas para la Agricultura y la
Alimentación

Oficina de Evaluación

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

Términos de referencia

Junio de 2013

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

Oficina de Evaluación (OED)

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

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

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

© FAO 2013

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

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

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

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

Índice

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

1. Antecedentes

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

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

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

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

2. La FAO en América Latina y el Caribe

2.1. Retos regionales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Atlas del Banco Mundial

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

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

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

Fuente: PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano, 2013

2.2. Integración regional y cooperación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. Oficinas descentralizadas de la FAO en América Latina y el Caribe⁶

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷ 'Non staff resources' en inglés.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹¹ Technical hubs en inglés

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

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

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

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

Cuadro 3. La presencia de la FAO en RLC

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

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

¹³ En ingles, fully-fledged representations

<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Brasil
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Colombia
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Costa Rica
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Cuba
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	República Dominicana
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Ecuador
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	El Salvador
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Guyana
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Haití
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Honduras
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Jamaica
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	México
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Nicaragua
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Perú
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Trinidad y Tobago
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Uruguay
<i>Representación de la FAO con Representante</i>	Venezuela
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Antigua y Barbuda
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Dominica
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Granada
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	San Cristóbal y Nevis
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	Santa Lucía
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con la SLC</i>	San Vicente y las Granadinas
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica</i>	Bahamas
<i>Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica</i>	Belize
<i>Corresponsal nacional, doble acreditación con Trinidad y Tobago</i>	Surinam
<i>OTD/Representante de la FAO</i>	Argentina
<i>OTD/Representante de la FAO¹⁴</i>	Guatemala
<i>OTD/Representante de la FAO</i>	Paraguay

Fuente: red de información sobre las Oficinas en los países

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

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

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

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

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

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

3.1. Recursos del presupuesto ordinario

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

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

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

Fuente: OED con información de PIREs

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

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

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

* Professional incluye D, P, N

Fuente: OED con información de PIREs

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

42. La cartera de proyectos de la FAO en América Latina y el Caribe para el periodo en revisión (1 de enero de 2004 a 31 de diciembre de 2012)) incluye 969 proyectos¹⁵ con un presupuesto total de más de 926 millones de dólares USA¹⁶. En números, la gran mayoría (83%) fueron proyectos nacionales. El número total de proyectos de cooperación técnica y aquellos financiados a través de recursos extra presupuestarios (aportaciones voluntarias) es aproximadamente igual. En términos presupuestarios, los proyectos financiados por aportaciones voluntarias (VF) representan el 89% de la cartera total, el 11% restante son proyectos de cooperación técnica (PCT).

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

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

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

¹⁷ TCP Facility en inglés

44. La asistencia de la FAO para emergencias y rehabilitación fue bastante importante en la región, tanto respecto al número de proyectos, representando el 23% del total, como a los presupuestos, representando el 18% de la cantidad total.

45. La evaluación analizará el presupuesto por sub-periodos, para identificar y valorar cambios y tendencias.

46. España y Brasil fueron las mayores fuentes de financiación para el trabajo de la FAO en la región, contribuyendo con el 17% y 14% de los fondos respectivamente. Seguían la Unión Europea (UE) y la FAO con contribuciones del 12% y el 11% respectivamente. Cuando se excluyen los proyectos del fondo fiduciario unilateral (UTF), los donantes principales fueron España (24%), UE (17%) y FAO (16,5%).

47. La contribución de los proyectos al sector de la seguridad alimentaria y nutricional ha representado el 35% de la cartera de la FAO en la región, siendo de lejos el sector más grande (152 proyectos), seguido por el sector forestal (13% del presupuesto, 78 proyectos), distribución de insumos para emergencia y rehabilitación (12% del presupuesto, 181 proyectos), desarrollo rural y tenencia de la tierra (10% del presupuesto, 71 proyectos), tierra, agua, recursos naturales y cambio climático (8% del presupuesto, 80 proyectos) y política agrícola y sistemas de información (8% del presupuesto, 85 proyectos).

48. En el periodo de análisis, más del 30% de los recursos dedicados a proyectos nacionales (incluyendo las iniciativas UTF) fueron a Brasil y Haití, con 133 millones de dólares USA y 103 millones de dólares USA respectivamente. Otros beneficiarios importantes fueron Honduras, con 63 millones de dólares, el 9% del presupuesto total; y Bolivia, con 57 millones de dólares, 8% del presupuesto total.

49. La evaluación analizará el portafolio de los proyectos de la FAO (nivel regional, subregional y a nivel nacional) identificando la unidad operativa, la LTU y la LTO en los periodos establecidos para subrayar cambios y tendencias.

3.2. *Productos normativos*

50. En marzo de 2013, la página web de la RLC contenía 272 productos normativos (libros, manuales, encuestas, informes técnicos, etc.) publicados desde 2004, prácticamente todos en español. El número de publicaciones de la página web ha ido aumentando continuamente año tras año, alcanzando un número notable en los últimos años (25 en 2009, 35 en 2010, 70 en 2011 y 81 en 2012). Las publicaciones cubren todos los sectores de seguridad alimentaria y desarrollo rural.

51. Los informes (documentos, videos, etc.) de varios eventos, tales como talleres, seminarios, conferencias y paneles organizados por la RLC, así como por las oficinas subregionales y los proyectos de la FAO en toda la región están disponibles en la página web de la RLC. El material procede de 104 eventos llevados a cabo entre 2010 y 2013. Además, en 2013, la RLC está a cargo de la secretaría técnica para el año internacional de la Quínoa 2013. En 2013, la RLC ha empezado a publicar la “Revista de la agricultura familiar para América Latina y el Caribe”.

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

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

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

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

4. Objetivo de la evaluación

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

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

¹⁸ El Núcleo se formó para dar continuidad a la experiencia del programa FODEPAL

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

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

5. Marco general de la evaluación

5.1. Alcance

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Criterios

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

- Pertinencia;
- Eficiencia;

¹⁹ Véase Anexo 2

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

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

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

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

5.3. *Temas y preguntas de evaluación*

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

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

1) Organización institucional

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

2) Delegación de autoridad

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

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

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

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

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

6. Metodología de evaluación

6.1. Análisis de las partes interesadas y proceso consultivo

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

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

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

6.2. Métodos y herramientas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- La relevancia (tamaño y tipología) de la cartera de la FAO en el país financiada por el presupuesto ordinario y contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
 - La presencia de iniciativas de la FAO particularmente relevantes para el programa mundial corporativo (p.ej., las iniciativas piloto sobre el SO 1).
85. Sobre la base de lo anterior, los países seleccionados incluirán:
- Caribe: Barbados, Antigua y Barbuda y Guyana (incluyendo a la CARICOM).
 - Meso América: Panamá, México, Guatemala y Nicaragua (posiblemente con una visita al IICA y al CAC, Costa Rica).
 - Suramérica: Chile, Bolivia, Uruguay (incluyendo Mercosur y ALADI) y Paraguay.
86. Una muestra pequeña de iniciativas nacionales, llamadas proyectos clave, será evaluada en cada país visitado, para dar la oportunidad al equipo de evaluación de contar con una visión cercana de algunas iniciativas, de conocer a las partes interesadas locales y a los grupos beneficiarios, y poder captar el desempeño del trabajo en el campo. Los criterios para seleccionar los proyectos clave son: pertinencia para el país, sector de intervención (de acuerdo con las prioridades de la evaluación), equilibrio entre tipos de proyecto (p.ej., PCT, Programa de Cooperación FAO/Gobiernos, nacional, regional, tamaño pequeño/ tamaño grande, etc.). Deberán ser proyectos de finalización reciente y que no hayan sido evaluados aún. Los informes de las evaluaciones de proyecto serán incluidos entre los anexos del informe final.
87. La capacidad, pertinencia y eficacia de la gestión del conocimiento de forma descentralizada será evaluada a través del análisis de tres iniciativas en curso e interrelacionadas, en concreto:
- El Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas;
 - La iniciativa piloto de Sistematización de Experiencias de Campo;
 - El Sistema piloto de Seguimiento SIMER²⁵.
88. La evaluación no evaluará las iniciativas en sí, dos de ellas ya fueron evaluadas en el marco de la evaluación del programa España-FAO; sin embargo, son experiencias de descentralización de servicios y productos normativos y, en esta perspectiva, merecen atención.

6.3. *El informe de evaluación*

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

²⁵ Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados

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

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

6.4. Mecanismo y responsabilidades de garantía de la calidad

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

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

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

6.5. Restricciones y limitaciones previsibles

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

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

7. Organización de la evaluación

7.1. Perfil y composición del equipo de evaluación

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

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

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

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

100. El equipo incluirá:

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

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

7.2. Aspectos organizativos y calendario

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexos

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

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

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

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

ANEXO 2: Perfil de los miembros del Equipo de Evaluación

Enrique Ganuza (Suecia), Consultor Internacional Independiente. Contratado como Coordinador del Equipo de Evaluación por OED. Economista y sociólogo, con más de 30 años de experiencia en cooperación al desarrollo. Fue funcionario de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional (SIDA), del Ministerio de Cooperación Internacional de Suecia, del Banco Interamericano de Desarrollo. También fue Economista Jefe del PNUD para América Latina y el Caribe, y Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas y Representante Residente del PNUD en Chile. Es autor de numerosas publicaciones sobre temas de desarrollo.

Camillo Risoli (Italia), Consultor Internacional Independiente. Contratado por OED como Gerente de la Evaluación (marzo de 2013-enero de 2014). Agrónomo con más de 30 años de experiencia en cooperación al desarrollo, particularmente en el sector de la capacitación, extensión y refuerzo institucional de las instituciones de desarrollo rural. Asesor Técnico Principal en proyectos de la FAO en Cabo Verde y Coordinador de Programa de la COSUDE (Cooperación Suiza para el Desarrollo) en Mozambique, consultor en misiones de evaluación y/o formulación de proyectos para FAO, PNUMA, UE en varios países.

German Escobar (Colombia – Chile), Consultor Internacional Independiente. Contratado por OED como Experto en Desarrollo Rural para el Área de Seguridad Alimentaria y Agricultura Familiar. Economista Agrario con más de 30 años de experiencia en desarrollo rural y economía agraria para el desarrollo. Investigador Principal del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural- Rimisp. Fue investigador en la Universidad Estatal de Oregon y el CATIE, Oficial de programa en IDRC y especialista en desarrollo rural en el IICA.

Enrique Lora (México), Miembro del equipo de evaluación. Economista con Maestría en Políticas Públicas. Trabajó en OED como Oficial de Evaluación desde 2011 hasta noviembre de 2013. Anteriormente trabajó en temas de desarrollo, política pública, y evaluación para Agencias de Naciones Unidas (FAO y CEPAL) y Gobiernos de diferentes países de América Latina.

Raquel Cabello (España), Oficial Profesional Asociada de OED y miembro del equipo de evaluación. Licenciada en Derecho con maestrías en Derecho Internacional (Universidad Complutense) y Cooperación de Desarrollo (Universidad del País Vasco). Experiencia previa en Organizaciones No Gubernamentales y en dos oficinas descentralizadas de la FAO, en las áreas de Programación y de Seguimiento y Evaluación.

Carlos Tarazona (Perú), Oficial de Evaluación de OED y gerente de la evaluación desde febrero de 2014. Agrónomo con estudios de posgrado en evaluación, agricultura internacional y economía, trabaja desde hace más de diez años con FAO, incluyendo dos años con la Organización Internacional de Energía Atómica (septiembre de 2011-julio de 2013).

ANEXO 3 Lista de instituciones y grupos de interés encontrados por el equipo de la evaluación

Nombre	Apellido	Puesto/Departamento	Organizacion/Divisi on	Tipo de Organizacion
Gale	Archibald	Projecto coordinator Minister of Finance	MINFI	Gobierno
Hilson N.	Baptiste	Minister of Agriculture, Lands Housing & Environment	MINALHE	Gobierno
Valerie	Edwards	National Specialist	IICA	Org. Internacional
Mr	Elebanjo	National correspondent/ Head of the Extension division	FAO/ Ministry Agriculture	FAO
Edward L.	Emmanuel	National Specialist	PAHO	Agencia NNUU
Juanita	James	Project Coordinator	FAO	FAO
Gail Henry	Lewis	Assistant of the Permanent Secretary	Ministry os Health, Social Transformation and Consumer Affairs	Gobierno
ASTley W. Joseph	MSe.	Deputy director of Agriculture	MINALHE	Gobierno
Cicily	Philip	Permanent Secretary of Social Transformation	Ministry os Health, Social Transformation and Consumer Affairs	Gobierno
Dr. Sealy	Thomas	Chief Medical Offier	Ministry os Health, Social Transformation and Consumer Affairs	Gobierno
Sharon	Peters	Permanent Secretary Ministry of Agriculture, Housing and Environment	MINALHE	Gobierno
Emerson	Beckles	AFAOR Programas	OSC	FAO
Grace	Brome	Procurement Assistant	OSC	FAO
Kay	Connell	Secretaria CSR	OSC	FAO
Andrea	Corbin	National Administrative Officer	OSC	FAO
Delia	Descartes	PSA	OSC	FAO
Claus	Eckelmann	Forestry Officer	OSC	FAO
Ruth	Elcock	Program	OSC	FAO
Wanda	Fontellelle	Travel Assistant	OSC	FAO
J.R. Deep	Ford	Coordinador subregional OSC	OSC	FAO
Deborah	Harewood	consultora	OSC	FAO
Doris	Howell	IRC Library	OSC	FAO
Anthony	Kellman	M&E	OSC	FAO
Miseila	Khali	Human Resources Assistant	OSC	FAO
Cedric	Lazarus	Livestock Officer	OSC	FAO
Vicent	Little	Projecto Coordinator	OSC	FAO
Vyjayanthi	Lopez	Plant Protection Officer	OSC	FAO
Nello	Lovell	National Administrative Officer	OSC	FAO
Ricardo	Luna	Oficial Internacional de Adminstración	OSC	FAO

Joan	Myles	Registry	OSC	FAO
Judith	Sarjeant	IT support	OSC	FAO
Sonya	Thompson	Program	OSC	FAO
Raymon	Van Anrooy	Fishery Officer	OSC	FAO
Javier	Aguilera	Coordinador Proyecto Semillas	FAO-BO	FAO
Juan	Alurralde	Viceministro de Relaciones Exteriores	Ministerio de Relaciones Exteriores	Gobierno
Claudia	Alvarez	Asistente de administracion	FAO-BO	FAO
Oscar	Cabrera	Viceministro Defensa Civil	Ministerio de Defensa	Gobierno
Juan Carlos	Caceres	Director	Viceministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo	Gobierno
Juan Pablo	Castillo	Asistente de administracion	FAO-BO	FAO
Franklin	Condori	Director Gral, Prevencion y Reconstrucción en Viceministerio de Defensa Civil	Ministerio Defensa	Gobierno
Jos	Crespo	Director General de Relaciones Multilaterales	Ministerio de Relaciones Exteriores	Gobierno
Dlefin	Cuentas	Ex-cordinado Porgrama Conjunto	FAO-BO	FAO
Viviana	Durán	Asistente de administracion	FAO-BO	FAO
Boris	Fernandez	Coordinador Proyecto Agricultura Familiar	FAO-BO	FAO
Pamela	Fernández	Responsible de Operaciones	FAO-BO	FAO
Gonzalo	Flores	AFAOR Programas	FAO-BO	FAO
Clementina	Garnica Cruz	Parlamentario	Parlamento	Gobierno
Katherine	Grisby	Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas	PNUD	Agencia NNUU
Franz	Guarachi	Responsale de Informacion y Tecnología	FAO-BO	FAO
Fulvia	Gumiel-Cooper	AFAOR Administracion	FAO-BO	FAO
Emmanuel	Hondrat	Responsable area de emergencias	Union Europea	Donante
Teofilo	Huayta	Parlamentario	Parlamento	Gobierno
Carlos	Jimenez	Asistente de administracion	FAO-BO	FAO
Sergio	Laguna	Asistente de Programas	FAO-BO	FAO
Analia	Lopez	Direccion de Relaciones Multilaterales	Ministerio de Relaciones Exteriores	Gobierno
Luis	Marka	Director de Riego	Ministerio de Medio Ambiente	Gobierno
Oscar	Mendoza	Consultor Monitoreo (UCER)	FAO-BO	FAO
Claudia	Mercado	Asistente de administracion	FAO-BO	FAO
Yara	Morales	Consultora de Comunicaciones	FAO-BO	FAO
Crispim	Moreira	Representante	FAO-BO	FAO
Rosse	Noda	Coordinadora adjunta (UCER)	FAO-BO	FAO

Carlos	Ortuño	Viceministro de Recursos Hidricos y Riego	Ministerio de Medio Ambiente	Gobierno
Martha	Poma Luque	Parlamentario	Parlamento	Gobierno
Karol	Rodo	Asociada de Representacion	FAO-BO	FAO
Einstein	Tejada	Coordinador Unidad de Emergencias (UCER)	FAO-BO	FAO
Milenca	Torrico	Consultora de género	FAO-BO	FAO
Victor Hugo	Vasquez	Viceministro de Desarrollo rural agropecuario	Ministerio Desarrollo Rural y Tierras	Gobierno
Vladimir	Lujan	Adjunto	Viceministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo	Gobierno
Alan Jorge	Bojanic	FAO Representante	FAO- BRA	FAO
Cynthia	Aranibar Rodriguez	Office Assistant	ORALC	FAO
Roque Alberto	Ardon	INTERNAL AUDITOR	OIG-RLC	FAO
Daniela	Arecheta	FAO Network Assistant	ORALC	FAO
Marcela Paz	Arriaga Puelma	Records Management Assistant	ORALC	FAO
Fernando	Astaburuaga	Coordinador Gral de Asuntos Internacionales del Ministerio	MINAGRI	Gobierno
Cecilia	Ballesteros Valdez	consultora	ORALC	FAO
Raul Osvaldo	Benitez	Assistant Director-General/Regional Representative	ORALC	FAO
Ana Maria	Bilbao	Programme Assistant	ORALC	FAO
Veronica	Boero	STATISTICIAN	ORALC	FAO
Claudia Antonella	Cadenasso	Human Resources Assistant	ORALC	FAO
Hector	Cardenas Sandoval	SENIOR DRIVER	ORALC	FAO
Giovanni	Carrasco	Consultor	ORALC	FAO
Enrique	Castillo Belmar	Consultor	ORALC	FAO
Juan Carlos	Castro	Help Desk Technician	ORALC	FAO
Carol	Chatterton	Human Resources Associate	ORALC	FAO
Rienato	Coda	Ingeniero	INDAP	Gobierno
Danny	Delgadillo	IT	ORALC	FAO
Tito Efrain	Diaz Muñoz	SENIOR LIVESTOCK DEVELOPMENT OFFICER	ORALC	FAO
Mitzi	Fabregat	Meetings Assistant	ORALC	FAO
Alejandro	Flores-Nava	Senior Fishery And Aquaculture Officer	ORALC	FAO
Andres	Francolino	Budget assistant	ORALC	FAO
Lina	Gallardo-Candia	Administrative Assistant (Accounting)	ORALC	FAO
Andrea	Garcia	Asistente Tecnico CAS	IICA	Org. Internacional
Cole Genge	Genge	Programme Officer / Focal Point Evaluation	ORALC	FAO
Michael A.	Ginsburg	Finance/Administration Officer	ORALC	FAO
Melissa	Gonzalez	Consultora	ORALC	FAO

Tomas	Lambert	Consultor	ORALC	FAO
Deennis Wayne	Latimer	Subregional Emergency Coordinator	ORALC	FAO
Victor	Leon Lopez	Consultor	ORALC	FAO
Luis	Lobo	Consultor	ORALC	FAO
Luis	Lobo Guerra	TECHNICAL OFFICER	ORALC	FAO
Mabell	Lopes Mlendez	Consultora	ORALC	FAO
Dina	Lopez	Oficial de cooperacion Sur Sur	ORALC	FAO
Luis Nicolas	Loyola	Investment Support Officer	TCIO-RLC	FAO
Camilo	Luco	Sectoralista Cooperacion Sur-sur	AGCI	Gobierno
Gerardo	Mendoza	coordinador de la oficina de la Secretaria Ejecutiva	CEPAL	Agencia NNUU
Mario	Mengarelli	Senior Field Programme Officer	ORALC	FAO
Axelle	Meynart	Administrative Assistant	ORALC	FAO
Mary-Rose	Miquel	Administrative Assistant	ORALC	FAO
Antonio	Molpeceres	Coordinador Residente de NNUU	PNUD	Agencia NNUU
Jose	Morales	Information Technology Support	ORALC	FAO
Cristian	Moscoso	Consultor M&E	ORALC	FAO
Viviane	Mouchabek	Human Resources Assistant	ORALC	FAO
Francisca	Nahmas	Consultora	ORALC	FAO
Margarita	Nieto	Coordinadora Nucleo de Capacitacion	ORALC	FAO
Brenda Ivy	Ortiz Chour	Consultora	ORALC	FAO
Alicia Mercedes	Oscariz Ramos	Consultora	ORALC	FAO
Vicente	Ossa	FIELD PROGRAMME SUPPORT AND MONITORING OFFICER	ORALC	FAO
Alberto	Pantoja	PLANT PRODUCTION AND PROTECTION OFFICER	ORALC	FAO
Maria Andrea	Perez Olmedo	Human Resources Assistant	ORALC	FAO
Ximena	Quezada	Unidad de Monitoreo Programa de Campo	ORALC	FAO
Ricardo	Rapallo	Food Security Officer	ORALC	FAO
Bernhard	Reufels	Programme Officer (Tcp)	ORALC	FAO
Adrian Rodriguez	Rodriguez	Jefe de la Unidad de Desarrollo Agricola	CEPAL	Agencia NNUU
Fernando	Rodriguez	IT	ORALC	FAO
Cecilia	Rojas	Jefa Dpto Politica y Cooperacion Internaicoal	MINAGRI	Gobierno
Maria del Pilar	Roman Galan	ASSOCIATE PROFESSIONAL OFFICER	ORALC	FAO
Alejandro	Rovira	HUMAN RESOURCES OFFICER	ORALC	FAO
Salomon	Salcedo-Baca	Senior Policy Officer	ORALC	FAO
Ingrid	Salinas	Programme Assistant (Faor Network)	ORALC	FAO
Adoniram	Sanchez Peraci	Politicas	ORALC	FAO
Marcela	Sanguineti	Procurement Associate	ORALC	FAO

Tania	Santivañez	plant produccion officer	ORALC	FAO
Alejandra	Sarquis	Secretaria Tecnica de CAS & Represetantte	IICA	Org. Internacional
Norma	Sebastiani	Administrative Assistant (Finance)	ORALC	FAO
In	Seu	Information Technology Support	ORALC	FAO
Maria Ines	Sfeir-Younis	Human Resources Assistant	ORALC	FAO
Alicia Egugenia	Soto	Maintenance Assistant	ORALC	FAO
Juan Jose	Toha Lavanderos	Oficial de Comunicaciones	ORALC	FAO
Maria Soledad	Tovarias	Operations Associate	ORALC	FAO
Macarena	Valencia	Programme Assistant	ORALC	FAO
Diego	Valera	Encargado de Proyecto	AGCI	Gobierno
Pilar	Valpuesta	IT	ORALC	FAO
Jan	Van Wambeke	Senior Land and Water Officer	ORALC	FAO
Hector	Vasquez Fernandez	Information Technology Support Officer-Tb	ORALC	FAO
Pablo	Vernal Hurtado	Consultor	ORALC	FAO
Denise	Wilff-Lil	Executive Associate	ORALC	FAO
Senor	X	Oficial	CONAF	Gobierno
Carla	Zara	Human Resources Assistant	ORALC	FAO
Catalina		Unidad de Monitoreo Programa de Campo	ORALC	FAO
Lloyd	Dad	Subdirector general	IICA	Org. Internacional
Diego	Montenegro	Director of Management and Regional Integration, former PS Agriculture/Bolivia	IICA	Org. Internacional
Edwing	Pinzon	Jefe Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible	Cancilleria	Gobierno
Emilio	Saudi	FAO Representante	FAO-COS	FAO
Juan carlos	Acosta	Coordinador Nacional	MIERS-PPA	Gobierno
Víctor	Anguieta	Director Provincial MAGAP	MAGAP	Gobierno
Andrés	Boya	Asesor técnico Frente Parlamentario Sin Hambre	Asamblea Nacional	Gobierno
Pamela	Falconí	Asesora técnica Frente Parlamentario Sin Hambre	Asamblea Nacional	Gobierno
Andrés	Larrea	Equipo OE1	FAO-ECU	FAO
Diana	Lorona	Equipo OE1	FAO-ECU	FAO
Lissseth	Moreira	Directora Cooperación Internacional	MAGAP	Gobierno
Pedro Pablo	Peña Cruz	FAO Representante	FAO-ECU	FAO
Mauricio	Poaño	Vicepresidente de la Comisión de Soberanía Alimentaria	Asamblea Nacional	Gobierno
10 personas	Reunión grupo técnicos y autoridades locales	Provincia de Chimborazo (10 personas, aprox		Comunidades
Lucía	Salamanca	ONU Mujeres	ONU Mujeres	Agencia NNUU
David	Torres	Equipo OE1	FAO-ECU	FAO

Nicolas	Perez	Miembro ONG	Unión Nacional Campesina	ONG
Persona	Uno	Miembro ONG	Unión Nacional Campesina	ONG
Persona	Dos	Miembro ONG	Unión Nacional Campesina	ONG
Persona	tres	Miembro ONG	Unión Nacional Campesina	ONG
Yesenia	Padilla	Administradora	FAO-GUA	FAO
Jennifer	Caceros	Asistente de finanzas	FAO-GUA	FAO
Regina	Merida	Auxiliar de Compras	FAO-GUA	FAO
Jacqueline	Caniz	Auziliar de compras	FAO-GUA	FAO
Susy	Chew	Auxiliar Recursos Humanos	FAO-GUA	FAO
Nicolás	...	Tecnico	SESAN	Gobierno
Keith	Andrews,	Representante	IICA	Org. Internacional
Claudia	Antonelli	Attaché	Unión Europea	Donante
Carlos Alonso	Anzueto del Valle	Viceministro Desarrollo Económico Rural,	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Gobierno
Autulio	Cardona	Equipo técnico en terreno	FAO-GUA	FAO
Sucel	Castillo	Consultor tecnico administrativo	FAO-GUA	FAO
Ramiro	Quezada	Oficial a cargo	UNICEF	Agencia NNUU
Javier	de Paz	RHNS	FAO-GUA	FAO
Mayor	Estrada	Representante Asistente	FAO-GUA	FAO
Laureano	Figueroa Quiñonez	Decano	Facultad de Agronomía	Universidad
Klemen	Gamboa	Oficial de operaciones	FAO-GUA	FAO
Gustavo	García	RHNS	FAO-GUA	FAO
Gustavo	García	Equipo técnico en terreno	FAO-GUA	FAO
Germán Rafael	Gonzalez Diaz	Director de Planificación,	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)	Gobierno
Carmen	González,	Analista de Coordinación, Oficina RC	UNDP	Agencia NNUU
Oscar	Grajeda,	Consultor Analista y de Investigación, IFAD	IFAD	Agencia NNUU
Juan	José	MAGA	MAGA	Gobierno
Gabriela	Juárez	Oficial de seguimiento	FAO-GUA	FAO
Valerie	Julliland,	RC/RR,	UNDP	Agencia NNUU
Armando	López	Alcalde de San Pedro Copelas	Alcaldia	Gobierno
Joaquín	Lozano,	Representante IFAD	IFAD	Agencia NNUU
Yeni	Lucero	RHNS	FAO-GUA	FAO
Domingo	Morales	Director de la Direccion General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa	DIGEFOCE	Gobierno
Hugo	Morán,	Jefe Bloque Legislativo PAN, Congreso	Congreso	Gobierno
Baltazar	Moscoso	Directora de proyectos	FAO-GUA	FAO
Irma	Palma,	Oficial de Programa, PMA	PMA	Agencia NNUU
Javier	Paz	Oficial de Alianzas	FAO-GUA	FAO
Norma	Pérez	Directora de proyectos	FAO-GUA	FAO
Belisario	Pérez	Equipo técnico en terreno	FAO-GUA	FAO
David	Quemé	Equipo técnico en terreno	FAO-GUA	FAO

Mauricio	Ramírez	,Director de País Adjunto, UNDP	UNDP	Agencia NNUU
Diego	Recalde	Representante	FAO-GUA	FAO
Amauri Rendolfo	Molina Alvarez	Sub-Gerente,	Instituto Nacional de Bosques	Gobierno
Ogden	Rodas	Director de Proyecto	FAO-GUA	FAO
Rafael	Salinas Gallardo	Director Fortalecimiento Institucional,	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)	Gobierno
Luisa	Samayoa	Coordinador Equipo de Seguimiento	FAO-GUA	FAO
Ernesto	Sinópoli	OTO/FAOR Interino?	FAO-GUA	FAO
Liisa	Tanttari,	Primer Secretario, Sección Cooperación,	Unión Europea	Donante
Sucely	Giron	Especialista cooperacion Internacional	SEGEPLAN, Secretaría General de Planificación	Gobierno
Tania	Bollath	Subdirectora de Gestion de Cooperacion Internacional	SEGEPLAN, Secretaría General de Planificación	Gobierno
Angela Kim	Alleyne	A FAO Programme	FAOGU	FAO
Shanaza	Ally	Guyana market Corporation	MA	Gobierno
Natasha	Beerjit	Guyana market Corporation	MA	Gobierno
Andrea	Bejamin	National coordination	Food for the poor	ONG
Owen	Bovell	Dean University of Guyana	UG	Universidad
Donna	Chapman	Ministry of Education	MINED	Gobierno
Marissa	Dalton	Guyana market Corporation	MA	Gobierno
Johan	David	CARICOM Food and Nutrition Security	CARICOM	Org. Internacional
Kenny	David	Assistant Commissioner of Forest- Guyana Forestry Commission	GFC	Gobierno
Dawn Roxanne	Duthcin	Assistant clerck	FAOGU	FAO
Lystra	Fletcher	FAOR/ TO	FAOGU	FAO
Wilmot	Garnett	IICA Representative	IICA	Org. Internacional
Balram	Indarjeet	Ministry of Education	MINED	Gobierno
George	Jervis	Permanent Secretary Ministry of Agriculture	MA	Gobierno
Margaret	Kaloo	Deputy Programme Manager	CARICOM	Org. Internacional
Laurence	Lewis	University of Guyana	UG	Universidad
Dhanrajie	Madrey	A FAO Administrative	FAOGU	FAO
Joslyn	McKenzie	Permanent Secretary Ministry of Natural Resources and Environment	MNRE	Gobierno
Patrick Chinedu	Onwuzirike	Assistant chief education officer-technical/ Ministry of Education	MINED	Gobierno
Veetal	Rajkuman	Head PPCU	MNRE	Gobierno
Audrey	Rodrigues	Learning and development Officer	UNICEF	Agencia NNUU
Claus Joachim	Vedsted Jakobsem	Oficial	Unión Europea	Donante
Dv.D	Walrond	Livestock Institute	MA	Gobierno
x		Secretary	FAOGU	FAO

Jerôme Claude	Thomas	FAO Representante	FAO-JAM	FAO
Juan	Alberto	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Astrid	Alvarez	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Zvelclady	Araujo	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Ricardo	Barcenas	Planificacion estrategica	Colegio de Postgraduados	Universidad
Alberto	Becerril	Director de Educacion	Colegio de Postgraduados	Universidad
Eduardo	Benitez	AFAOR Programas	FAO-MEX	FAO
Carlos	Bermeo	Consultor de coordiancion de organismos internacionales	Secretaria De Relaciones Exteriores	Gobierno
Arturo	Blancas	Director general de Estadisticas Economicas	INEGI	Gobierno
Fabio	Bravo	Secretario tecnico del frente parlametario contra el hambre	Parlamento	Gobierno
Ariel	Buendia	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Miguel	Caballero	Director de Vinculacion	Colegio de Postgraduados	Universidad
Jose	Canteraso	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Guillermo	Chavez	Consultor proyecto FIRA y MPP	FAO-MEX	FAO
Lourdes	Cruz	Directora de Cooperacion Internacional	SAGARPA	Gobierno
Maria Carmen	Culebro	consultora (ex AFAOR Administracion)	FAO-MEX	FAO
Marcela	Edo	Consultor proyeto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Lilian	Escalante	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Francisco	Escobar	Asuntos Internacionales	Colegio de Postgraduados	Universidad
Mariana	Estrada	Comunicaciones	FAO-MEX	FAO
Gilda	Galicia	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Rafael	GAmbon	Consultor	FAO- MEX	FAO
Eduardo	Garcia	Informacion	FAO-MEX	FAO
Luis	Gomez	consultor grupo analisis economico	FAO-MEX	FAO
Isabel	Gordillo	AFAOR Administracion	FAO-MEX	FAO
Brian	Gregorio Carreno	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Claudia	Guzman	Consultor proyeto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Juan Antonio	Hernandez	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Daniela	Hernandez	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Huitzilihuit	Herrada	Director General adjunto de Desarrollo	Secretaria De Relaciones Exteriores	Gobierno
Aquiles	Ibarra	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Ediberto	Lopez	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Armando	Lopez Trujillo	Director Gral Adjunto para Organismos Internacionales y Union europea	Secretaria De Relaciones Exteriores	Gobierno
Piedad	Martin	Directora Oficina de Coordinacion del SNU	PNUD	Agencia NNUU

Carlos	Martin	Consultor proyecto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Jonatan	Martinez	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Laura Celia	Mendez	Asesora	FIRA	Gobierno
Marisol	Molina	Consultor proyecto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Elisabeth	Montero	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Emilio	Morales	Consultor proyecto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Maria de los Angeles	Moreno	Diputada (fente parlamentario contra el hambre)	Parlamento	Gobierno
Angel Manuel	O'Dogherty	Asesor	FIRA	Gobierno
Arturo	Osorio	Subsecretario Desarrollo Rural	SAGARPA	Gobierno
Raul	Ovando	Secretario Academico	Colegio de Postgraduados	Universidad
Leonardo	Perez	Consultor proyecto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Elias	Reyes	Subdirector de enlace con Instituciones Internacionales	SAGARPA	Gobierno
Angelica	Robles	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Miriam	Rodriguez	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Adrian	Rojas	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Teresa	Salmeron	asistente operaciones y programas	FAO-MEX	FAO
Sol	Sanchez	Subdirectora de cooperacion con NNUU	Secretaria De Relaciones Exteriores	Gobierno
Emigdio	Sanchez	TCO	FAO-MEX	FAO
Vera	Scholz	consultora seguridad alimentaria (IALCSH)	FAO-MEX	FAO
Georgina	Trujillo Zentella	Subsecretaria	SEDATU	Gobierno
Gina	Ulloa	Consultor proyecto evaluacion	FAO-MEX	FAO
Nuria	Urquia	FAO Representante	FAO-MEX	FAO
Jorge	Valencia	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Cesar	Vega	Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Mauricio	Villalpanda	Consultor PESA	FAO-MEX	FAO
Juan Antonio	Villanueva	Director de Investiagacion	Colegio de Postgraduados	Universidad
Felipe	Perez	consultor grupo analisis economico	FAO-MEX	FAO
Laura	Valdez	consultor grupo analisis economico	FAO-MEX	FAO
Erika		Asistente de administracion	FAO-MEX	FAO
Luis	Bravo	coordinador de programas	Embajada del Reino de los Paises Bajos	Donante
Julio	Castillo	area de politias	FAO-NIC	FAO
Sandra	Cuadra	AFAOR Administracion	FAO-NIC	FAO
Flor	Darcy	secretaria FAOR	FAO-NIC	FAO
CAndida	Fonseca	Direccion de Cooperacion Externa	MIREX	Gobierno

23 personas	Grupo con representantes del de gobierno local, técnicos de varias instituciones y del COMUSSAN (23 personas, aproximadamente)			Comunidades
12 personas	Grupo de técnicos y autoridades locales (12 aproximadamente) El Tuma, Matagalpa			Comunidades
Francen	Jean	JPO, coordinador area de caribe	FAO-NIC	FAO
Antonieta	Macha	Vice Ministra Economia Familiar	MEFCCA	Gobierno
Luis	Mejia	Governanza e inversiones de SAN, cambio climatico y medio ambiente	FAO-NIC	FAO
Valeria	Mendieta		MINED	Gobierno
Miguel	Obando	Subdirector	INTA	Gobierno
Norma	Ortiz	Directora de Programa Integarl de Nutricion Escolar	MINED	Gobierno
Iliana	Ramirez	Asistente de administracion	FAO-NIC	FAO
Eduardo	Real	Alcalde de Somotillo	Alcaldia	Gobierno
Efrain	Reyes	comunicaciones	FAO-NIC	FAO
Roger	Rodriguez	Director de Politicas y Cooperacion Externa	MAGFOR	Gobierno
Benigno	Rodriguez	Coordinador Residente de NNUU	PNUD	Agencia NNUU
Jose Mauricio	Romero	INTA de Somotillo	IINTA	Gobierno
Alvaro	Solis	TCO	FAO-NIC	FAO
Claudia	Solorzano	Especialista genero	FAO-NIC	FAO
Fernando	Soto Baquero	FAO Representante	FAO-NIC	FAO
Claudia	Tijerino	Area de politicas	MAGFOR	Gobierno
Lilian	Torres	alimentacion escolar y educacion nutricional	FAO-NIC	FAO
Paula	Valle	oficial de operaciones	FAO-NIC	FAO
Alejandro	Acosta	Oficial Tecnico Produccion Pecuaria	OSM	FAO
Elaine	Acosta	Consultora convenio de rotterdam	OSM	FAO
Luis	Alvarez	Coordinador proyecto subregional Semillas	OSM	FAO
Ana	Atencio	Asesora Nutricion	OPS	Agencia NNUU
Maritzel	Bernal	Directora de Proyectos Especiales	Oficina de la Primera Dama	Gobierno
Alberto	Bigi	Consultor de operaciones de emergencias	OSM	FAO

vera	boerger	Oficial Tecnico Agua y Tierras	OSM	FAO
Gustao	Borneman	Coonsultor proyecto HLB	OSM	FAO
Daisy	Cardenas	secretaria FAOR	OSM	FAO
Giuliana	Castro	Asistente de administracion	OSM	FAO
Jose	De la Fuente	Coordinador de proyectos	AECID	Donante
Milagros	Diaz	Coordinadora proyecto de riego	OSM	FAO
Juliana	Dolum	Asistente de administracion	OSM	FAO
Carmelo	Gallardo	Seguridad Alimentaria	OSM	FAO
Arlyn	Gonzalez	Directora de Cooperacion tecnica	Mnisterio de Enonomia y finanzas	Gobierno
Gerardo	Gonzalez	Director de Gestion INtegrada de Cuencas Hidrograficas de la ANAM	ANAM	Gobierno
Alfonso	Hernandez	Oficial monitoreo y evaluacion	OSM	FAO
allan	hruska	Oficial Tecnico Produccion Vegetal	OSM	FAO
John	Jorgensen	Oficial tecnico Forestal	OSM	FAO
Fredy	Justiniano	Coordinador regional para LAC y direcotor Regional	UNDP	Agencia NNUU
Giovanni	Lauri	Administrador General	ARAP	Gobierno
Adoracion	Leon	Responsable de Programas de Cooperacion	AECID	Donante
Ever	Lopez	Oficial	PMA	Agencia NNUU
Julie	Luymberopulos	Directora ed cooperacion internacional	Ministerio de desarrollo agropecuario	Gobierno
Lars	Marklund	Oficial Tecnico Pesca	OSM	FAO
Una	McCauley	Representante pais	UNICEF	Agencia NNUU
Jose	Mirceler	coordinador de proyectos	Oficina de la Primera Dama	Gobierno
Ivan	Molina	asistente de finanzas	OSM	FAO
Marta	Ortiz	Oficial	PMA	Agencia NNUU
Jil	Otero	Oficial	UNDP	Agencia NNUU
Luciano	Palmitesta	Coordinador proyecto subregional Agrocadenas	OSM	FAO
Xiomara	Perez	subdirectora de Organismos y Conferencias Intenacionales	Ministerio de Relaciones Exteriores	Gobierno
Arquimedes	Perez	TCO	OSM	FAO
Erika	Pinto	Consultora Asistente del FAORep Programas	OSM	FAO
Ignacio	Rivera Rodriguez	Coordinador subregional SLM	OSM	FAO
Miguel	Ruis	Consultos Proyecto semillas	OSM	FAO
Lissy	Tapia	Asistente	OSM	FAO
Gisela	Tapia	Coordinadora regional de la Cadena de Citricos y otras frutas	OIRSA	Org. Internacional
Claudia	Vargas	comunicaciones	OSM	FAO
Jose Manuel	Veiga	Coordinador IPC	FAO/PMA	Agencia NNUU
Elsa	Wert	APO	OSM	FAO
Yamileth	Wilsen	Asistente de administracion	OSM	FAO

Director Investigacion y Desarrollo		Director Investigacion y Desarrollo	ARAP	Gobierno
Director Planificacion		Director Planificacion	ARAP	Gobierno
Director de Fomento y Asistencia Tecnica		Director de Fomento y Asistencia Tecnica	ARAP	Gobierno
Director de Inspeccion, vigilancia y control		Director de Inspeccion, vigilancia y control	ARAP	Gobierno
Directos de Ordenacion y MCI		Directos de Ordenacion y MCI	ARAP	Gobierno
Milagros	Alegría	MIDA	MIDA	Gobierno
25 personas	Grupo de maestros y productores	Proyecto de huerta escolar (25 aprox		Comunidades
Roberto	Mancilla	Director Comité de Semillas		Comunidades
Emeris	Quintero	Director Nacional de Sanidad Vegetal	ireccion de Sanidad Vegetal	Gobierno
Fanny	Saavedra	Asesora	Despacho de la Primera Dama	Gobierno
Fabiola	Alcorta	Responsable de Comunicacion	FAO-PAR	FAO
Delia	Becker	Instituto Nacional de Alimentacion y Nutricion (Punto Focal Proyecto GCP/RLA/180/BRA en INAN)	Ministerio de Salud	Gobierno
René	Castillo	Jefe de Cooperacion Multilateral	Ministerio de Relaciones Exteriores:	Gobierno
Hernan	Chiriboga	Representante	IICA:	Org. Internacional
Rosa	Elcarte	Representante	Unicef:	Agencia NNUU
Angela	Galeano	Oficial de Programas	FAO-PAR	FAO
Jorge	Gattini	Ministro	Ministerio de Agricultura y Ganaderia:	Gobierno
Robert	Gayoso	Punto Focal Proyecto GCP/RLA/180/BRA	Ministerio de Educacion:	Gobierno
Norma	Godoy	Oficial de Politicas	FAO-PAR	FAO
Dora	Guerrero	Jefatura Multilateral	Ministerio de Relaciones Exteriores:	Gobierno
Ana	Louteiro	Consultora en Gestion Territorial	FAO-PAR	FAO
Carolina	Mallada	Punto Focal Proyecto GCP/RLA/180/BRA	Ministerio de Agricultura y Ganaderia:	Gobierno
Jorge	Meza	OTO / FAORep	FAO-PAR	FAO
José	Molinas	Ministro	Secretaria Tecnica de Planificacion	Gobierno
Hugo	Podesta	Especialista en Adquisiciones	FAO-PAR	FAO
Alcides	Quintana	Oficial de Coordinacion IT	FAO-PAR	FAO

Sergio	Suarez	Oficial Administrativo	FAO-PAR	FAO
Cecilia	Ugaz	Coordinadora Residente NU	PNUD:	Agencia NNUU
Mario	Acunzo	Communication for Development Officer	OCP	FAO
Ashwin	Bhouraskar	Evaluation Officer, Office of Evaluation	OED	FAO
Simone	Borelli	Programme Officer, Office for Support to Decentralization	OSD	FAO
Gaetano	DalSasso	Bilungual Tipyst	FOM	FAO
Federica	Damiani	Liaison and Operation officer	TCE	FAO
Carmem	Dardano	Nutrition Officer	ESN	FAO
Dino	Francescutti	Senior Economist	TCIO	FAO
Juan Carlos	Garcia Cebolla	Senior Project Coordinator	ESA	FAO
Stefano	Gavotti	Food Securityr Officer	TCSS	FAO
Daniel	Gustafson	Deputy Director General-Operations	DDO	FAO
Adriana	Herrera	Land Tenure Officer	NRC	FAO
Yves	Klompenhouver	Senior Coordination Officer, Office for Support to Decentralization	OSD	FAO
Freidrich	Lincke	Senior Auditor, Office of the Inspector General AUD	OIG	FAO
Tomas	Lindemann	Natural Ressources Officer	NRC	FAO
Dina	Lopez	Senior Food Securityr Officer	TCSS	FAO
Daniela	Mangione	Liaison and Operation officer	TCE	FAO
Eduardo	Mansur	Director FOM	FOM	FAO
Franz	Martin	Info. Management Specialist	OEKC	FAO
Marta	Pardo	Legar Officer	LEGA	FAO
Julio	Pinto	Animal Health Officer	AGAH	FAO
Suzanne	Raswant	TCIO Chieff	TCIO	FAO
Yuriko	Shoji	Director, Office for Support to Decentralization	OSD	FAO
Doris	Soto	Senior Aquaculture Officer	FIRA	FAO
Florence	Tartanac	Senior Officer	AGS	FAO
Hans	Thiel	Senior Forestry Officer	TCIO	FAO
Klaus	Urban	Senior Rural Institutions Officer	TCIO	FAO
Pieter	VanLierop	Forestry Officer	FOM	FAO
Agnes	Bonavita	Responsable de Cooperacion	AUCI (Agencia Uruguay de Cooperacion Internacional):	Gobierno
Andrea	Canedo	Secretaria del Representante	FAO-URU	FAO
Mauro	Carrasco	Chofer	FAO-URU	FAO
Alfredo	Carve	Auxiliar de Administración	FAO-URU	FAO
Egidio	Crotti	Representante	UNICEF:	Agencia NNUU
Marcos	Dotta Salgueiro	Tecnico de Coordinacion	PNUD:	Agencia NNUU
Fedreico	Ferla	Assistente Administracion FAOR	FAO-URU	FAO

Diego	Fernandez	Jefe Dep.to Cooperacion y Formacion	ALADI (Asociacion Latinoamericana de Integracion)	ONG
Gonzalo	Kmaid	Especialista rn Coordinacion	PNUD:	Agencia NNUU
Alicia	Martins	Responsable Secretaria de Cooperacion Internacional	MGAP (Min. Ganaderia Agricultura y Pesca)	Gobierno
Antonio	Morales Mengual	FAO Rep	FAO-URU	FAO
Vicente	Plata	Assistente Programas FAOR	FAO-URU	FAO
Antonio	Roldán	Chofer	FAO-URU	FAO
Vivian	Salta	Auxiliar de Programas	FAO-URU	FAO
Paula	Veronelli	Unidad de Politicas y Programas	PNUD:	Agencia NNUU

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guatemala
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana
Guyana

[illegible]

Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Mexico
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua

Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Nicaragua
Panama
Panama
Panama
Panama
Panama
Panama

[illegible]

[illegible]

Paraguay
Paraguay
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Sede Roma
Uruguay
Uruguay
Uruguay
Uruguay
Uruguay
Uruguay

[illegible]

ANEXO 4: COMPENDIO de LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS METODOLOGICAS UTILIZADAS EN LA EVALUACION

4.1 Preguntas de verificación para entrevistas semi estructuradas

Representante FAO

- Cuáles son las tres medidas de descentralización más importantes y sus consecuencias (por qué?)
- Relación con Roma, SLC, RLC (para qué y con qué frecuencia/oportunidad de la respuesta
- CPF:
 - o proceso de formulación,
 - o con quien se negoció (gobierno, donantes),
 - o apoyo técnico recibido (Roma, RLC, SLM),
 - o conocimiento country team del CPF,
 - o articulación con el marco estratégico de la FAO (regional, global)
- Programa de campo: (qué hacen, cómo lo hacen, y de quién reciben apoyo)
 - o TCP
 - o Otros proyectos
- UN (participación, movilización de recursos, MDG)
- Conocimiento y uso de productos normativos
- Género
- Reproducir información sobre desembolsos (de 2007-2009)

Asistente del Representante FAO (programa)

- Cuáles son las tres medidas de descentralización más importantes y sus consecuencias (por qué?)
- Programa de campo: (qué hacen, cómo lo hacen, y de quién reciben apoyo)
 - o TCP
 - o Otros proyectos
- UN (participación, movilización de recursos, MDG)
- Descentralización: qué significó para sus posibilidades de carrera?
- Training opportunities

Asistente del Representante FAO (administración)

- Cuáles son las tres medidas de descentralización más importantes y sus consecuencias (por qué?)
- Descentralización: significó una simplificación carga administrativa; qué significó para sus posibilidades de carrera, recibieron training suplementario?)
- Procurement
- LoA
- Recursos humanos
- Discussion on AOS

Personal de Servicios Generales de la Representación FAO

- Descentralización: significó una simplificación carga administrativa; qué significó para sus posibilidades de carrera, recibieron training suplementario?)

Oficiales Tecnicos (RLC / SLC / SLM)

- ¿Cuáles son las tres medidas de descentralización más importantes y sus consecuencias (por qué?)
- ¿Cómo distribuye su tiempo entre: a) Asistencia técnica (incluyendo las Comisiones Técnicas Regionales), b) GESTión de proyectos c) Funciones normativas y/o de gestión de conocimientos
- ¿Cómo reparte su tiempo de comunicacion entre los siguientes interlocutores: a) Equipo Subregional Multidisciplinario b) Oficina Regional c) Países d) Sede?
- ¿A quien le reporta, con quien planifica su trabajo, con quien colabora o interactúa?
- Cuál es el presupuesto que maneja (TCP, TCE, otros)
- Participación en los MPP
- Participacion en el Programa de Campo
- Participación en el Trabajo del Equipo País de la ONU
- Movilización de recursos
- Temas de género

Gobierno y Organismos Regionales

- Conocimiento sobre el trabajo de FAO
- Opinión sobre el trabajo de FAO (cambio en la calidad de los servicios)
- Influencia (Conocimiento del MPP)
- Que quisiera que hiciera FAO
- Que está dispuesto a financiar del trabajo de FAO
- Conocimiento y uso de productos normativos
- Uso, agilidad y opinión sobre PCT

Equipos de País de la ONU

- Participación de FAO en MANUD y CCA
- conocimiento del MPP
- Opinión sobre el trabajo de FAO

Donantes/Socios para el Desarrollo

- Conocimiento del trabajo de FAO (conocimiento del MPP)
- Opinión sobre el trabajo de la FAO
- Dispuesto a financiar la FAO

4.2 Esquema de Informe País (para uso interno del equipo)

1) Introducción

2) Descentralización de la FAO en el periodo 2009-12

2.1 Arreglos institucionales

2.2 Delegación de autoridad

3) Desembolso de la FAO: eficiencia y efectividad

4) Definición de prioridades (MPP)

5) Recursos Humanos

6) Trabajo de la FAO en el país

6.1 Análisis de proyectos

6.2 Proyecto clave valorado (en Anexo)

6.3 Rol de los OT y Eq. Multidisciplinarios

6.4 Productos normativos

7) UN, Socios, Movilización de recursos

7.1 Gobierno

7.2 UN

7.3 ONG

7.4 Donante

7.5 Otros (Universidad, sector privado, etc.)

7.6 Movilización de recursos

8) Conclusiones

4.3 Esquema de Key projects assessment

1. Todos los proyectos identificados como “Claves” en los países visitados deberán ser analizados en detalle; el/los miembro(s) de equipo responsable(s) tendrá(n) que preparar un informe separado, usando el siguiente bosquejo:

- Antecedentes y contexto del proyecto;
- **Pertinencia:** medida en que los objetivos del proyecto son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
- **Eficiencia:**
 - **Diseño del proyecto** (incluyendo proceso de aprobación y formulación)
 - **Proceso de implementación:** atención particular se le dará a la calidad de la gerencia y de la asistencia/apoyo técnico, así como a la eficiencia en las operaciones;
- **Eficacia:** medida en que los objetivos esperados han sido alcanzados;
- **Sostenibilidad e impacto:** grado en el cual los resultados y los cambios duraderos (impacto) se mantendrán a través del tiempo; dependiendo del enfoque del proyecto, la sostenibilidad puede ser ambiental, institucional, social o económica;
- **Colaboraciones y asociaciones** (pertinencia, eficiencia y eficacia): una colaboración es un acuerdo entre dos partes para alcanzar un objetivo en común, para el cual ambos contribuyen con recursos propios.
- **Integración de Género:** grado en el cual el proyecto contribuye o promueve la equidad de género. Bajo este contexto, la integración de género es el proceso por el cual se analizan las implicaciones de la implementación del proyecto tanto para mujeres y hombres, así como en las legislaciones, políticas y programas, en cualquier área y a todos los niveles.
- **Inclusión Social:** grado en el cual el proyecto siguió un proceso que busco promover oportunidades equitativas para todas las partes interesadas – asegurando la participación de todas las partes en el proceso de desarrollo y toma de decisiones del proyecto.

2. Cada criterio deberá ser evaluado en base a una escala de seis puntos, resumida en la siguiente tabla.

Tabla 1. Criterios para la evaluación de proyectos

Criterios de evaluación	Calificación *
<i>Relevancia/pertinencia</i>	
<i>Diseño (aprobación/formulación)</i>	
<i>Proceso de implementación</i>	
<i>Eficacia de los resultados</i>	
<i>Colaboraciones y asociaciones</i>	
<i>Sostenibilidad (cuando sea aplicable)</i>	
<i>Impacto potencial (cuando sea aplicable)</i>	
<i>Inclusión de Género</i>	
<i>Inclusión Social</i>	

*: 1=muy pobre; 2=pobre; 3=inadecuada; 4=adecuada; 5=buena; 6=excelente; NA: no es posible evaluarla/ No aplica

4.4 Lista de publicaciones FAO consideradas para el análisis estadístico (descargas)

Título	URL
1.Perspectivas de agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe , RLC 2011-2012	http://www.fao.org/docrep/014/am942s/am942s00.pdf
2.Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina, RLC, 2010	http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/politicas_mercado_trabajo_i.pdf
3.Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2010	http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2010/panorama10.pdf
4.Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2011	http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2011/Panorama_del_hambre_2011.pdf
5.Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2012	http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/panorama.pdf
6.Guía para la acción normativa y programática a nivel país para afrontar el aumento de los precios de los alimentos , FAO 2011	http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ISFP/IFSP_Guide_SPA_web.pdf
7.Semillas en emergencias. Manual técnico, FAO 2011	http://www.fao.org/docrep/015/i1816s/i1816s00.pdf
8.Marco de programación por países - Integración de las cuestiones de género, FAO 2010	http://www.fao.org/docrep/013/i1913s/i1913s00.pdf
9.Guía para mejorar la Igualdad de Género en las Cuestiones Territoriales (IGETI) , FAO 2012	http://www.fao.org/docrep/016/me282s/me282s.pdf
10.Save and Grow. A policymaker's guide to sustainable intensification of smallholder crop production, FAO 2011	http://www.fao.org/docrep/014/i2215e/i2215e.pdf
11.Ahorrar para crecer. Guía para los responsables de las políticas de intensificación sostenible de la producción agrícola en pequeña escala, FAO 2011	http://www.fao.org/docrep/014/i2215s/i2215s.pdf
12.Promoción del crecimiento y desarrollo de empresas de semillas de pequeños agricultores en cultivos para la seguridad alimentaria. Mejores prácticas y opciones para la toma de decisiones, FAO 2011	http://www.fao.org/docrep/015/i1839s/i1839s00.pdf
13.Buenas prácticas en el manejo de extensión en América Central, FAO 2011	http://www.fao.org/docrep/014/i2355s/i2355s00.pdf
14.Boletín de Agricultura familiar , RLC 2013	http://www.rlc.fao.org/uploads/media/baf_201306_es.pdf

ANEXO 5

Evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe Cuestionario para los Estados Miembros

Antecedentes

La Oficina de Evaluación de la FAO está realizando una evaluación de las oficinas regional y subregionales para América Latina y el Caribe. La Evaluación se está llevando a cabo a lo largo del periodo comprendido entre febrero de 2013 y enero de 2014, por un equipo multidisciplinario de consultores internacionales con el apoyo gerencial de la Oficina de Evaluación de la FAO. Se adjuntan los Términos de Referencia de la Evaluación.

El propósito de la Evaluación es el de proporcionar a la Dirección y a los Miembros de la FAO una evaluación independiente:

- **del progreso de la Organización en la ejecución de las decisiones institucionales relacionadas con la descentralización de sus roles y funciones en América Latina y el Caribe;**
- **de los resultados de las políticas y procedimientos de descentralización de la FAO sobre la asistencia institucional a sus miembros en la Región.**

La Evaluación también pretende identificar lecciones y formular recomendaciones para superar obstáculos y mejorar el desempeño e impacto de la FAO en la prestación de su asistencia técnica y el apoyo que brinda a los Estados Miembros de la región. Se centra en el trabajo y acciones llevadas a cabo por la Secretaría de la FAO desde el 2004 para implementar las políticas y procesos de descentralización, y mejorar su asistencia en América Latina y el Caribe. Analizará las estructuras, personal, recursos, procesos y procedimientos de la FAO que permiten la prestación de servicios en general a los Estados Miembros. Entre las estructuras se incluyen la oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC), la oficina subregional para el Caribe (SLC), la oficina subregional para Mesoamérica (SLM), oficinas de la FAO completamente equipadas, oficinas coordinadas por un Oficial Técnico Destacado (OTD), oficinas con el modelo de acreditación múltiple de la Representación de la FAO y los sistemas de corresponsales nacionales. Las decisiones tomadas por el Consejo de la FAO en junio de 2012 con relación a la Estructura y el Funcionamiento de la Red de Oficinas Descentralizadas también se incluyen como nueva política para analizar con respecto a sus posibles resultados sobre la prestación de servicios institucionales en la región.

Esta encuesta es una de las herramientas utilizadas por el equipo de Evaluación para recoger información, datos y retroalimentación sobre la eficacia y el impacto de las políticas de descentralización de la FAO en América Latina y el Caribe. El equipo de Evaluación es consciente, y tendrá en cuenta durante el análisis, que los miembros de la FAO se relacionan con y usan los servicios de la institución de formas diversas.

Su organización y usted se encuentran entre las principales partes interesadas del trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe. Sus opiniones son muy importantes en el proceso de Evaluación y constituirán una parte importante de la evidencia en la cual se basarán los hallazgos y se realizarán recomendaciones para el trabajo y la estructura futura de la FAO en la región.

El equipo de Evaluación le agradece cordialmente de antemano su atención, tiempo y valiosa colaboración.

Sección A. Instrucciones para rellenar el cuestionario

El cuestionario está dirigido a un amplio número y variedad de ministerios y departamentos. Para simplificar las preguntas, hemos utilizado el término “institución” para referirnos a todas las organizaciones que respondan a la encuesta.

El cuestionario debe ser contestado por o bajo la responsabilidad del Oficial Superior de cada Institución a la que se dirija la encuesta, siendo esta la persona que funge como Director/a, Jefe/a, etc. Consideramos que para rellenar este cuestionario se necesitan alrededor de 20 minutos. Esta es una evaluación cualitativa, con tres tipos de pregunta:

- **preguntas que se responden con Sí/No;**
- **preguntas que se contestan con una puntuación utilizando una escala con seis opciones;**
- **preguntas abiertas.**

La escala propuesta para el sistema de puntuación es la siguiente:

- 1: ninguno/muy pobre/nunca;**
- 2: poco/pobre/casi nunca;**
- 3: algo/inadecuado/en ocasiones;**
- 4: aceptable/adecuado/a veces;**
- 5: bueno/bueno/a menudo;**
- 6: excelente/excelente/siempre.**

Por favor, seleccione la opción “No sé” cuando no tenga información sobre el tema. Por favor, marque la opción “No es aplicable a mi país” cuando su país no participe en o se beneficie de cualquiera de los temas mencionados.

Por favor, conteste todas las preguntas que requieren una puntuación marcando con una X la opción seleccionada. Las preguntas abiertas le permitirán ofrecer más comentarios sobre los aspectos analizados, así como plantear otros temas que considere oportunos. Por favor, utilice todo el espacio necesario para sus respuestas, las cuales valoramos mucho. Es muy importante respetar los plazos establecidos para enviar la encuesta, a fin de realizar un análisis adecuado de las respuestas.

Dependiendo de su preferencia y facilidad de acceso a Internet, el cuestionario puede ser contestado en su versión MS Word o a través de una herramienta de la web. El enlace para acceder al cuestionario en la web es:

ENLACE

En caso de que usted complete el cuestionario en versión electrónica en Word o en una copia impresa, por favor, envíelo como documento adjunto en un correo electrónico al Sr. Enrique Lora, Oficina de Evaluación (OED), FAO Roma, correo electrónico: Enrique.Lora@fao.org o por fax al +390657054403.

La fecha límite para contestar la encuesta es el 31 de julio de 2013
Valoramos mucho su colaboración al completar este cuestionario

Sección B. Información general sobre el cuestionario

El cuestionario se estructura en torno a las áreas temáticas de análisis identificadas en los Términos de Referencia de la Evaluación, acerca de las cuales será relevante, útil e importante la opinión de los Estados Miembros. Para facilitar la consulta, el cuadro 1 presenta una lista de siglas de las oficinas descentralizadas y los órganos estatutarios de la FAO que serán analizados en la Evaluación.

Cuadro 1. Estructuras y órganos institucionales de la FAO para América Latina y el Caribe (Acrónimos)

Acrónimo	Explicación
<i>HQ</i>	Sede de la FAO en Roma, Italia
<i>RLC</i>	Oficina Regional para América Latina y el Caribe con sede en Santiago, Chile
<i>SLC</i>	Oficina Subregional para el Caribe con sede en Bridgetown, Barbados
<i>SLM</i>	Oficina Subregional para Mesoamérica con sede en la Ciudad de Panamá, Panamá
<i>LARC</i>	Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
<i>COPACO</i>	Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental
<i>COPESCAL</i>	Comisión de Pesca Continental para América Latina y el Caribe
<i>LACFC/COFLAC</i>	Comisión Forestal para América Latina y el Caribe
<i>CODEGALAC</i>	Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe
<i>CCLAC</i>	Comité de Coordinación Regional del Códex Alimentario para América Latina y el Caribe

Sección C. Información de la institución encuestada

Pregunta 1. Por favor, indique el nombre completo de su Institución, su país de ubicación y el puesto de la persona encuestada (obligatorio).

La agradeceríamos que, como persona encuestada en nombre de su institución, nos indicara su nombre y datos para poder ponernos en contacto posteriormente en caso de que se necesitasen aclaraciones (opcional).

N.	Obligatorio	
1.1	<i>Institución, nombre completo</i>	
1.2	<i>País</i>	
1.3	<i>Puesto de la persona encuestada</i>	

N.	Opcional	
1.4	<i>Nombre de la persona encuestada</i>	
1.5	<i>Número de teléfono</i>	
1.6	<i>Dirección de correo electrónico</i>	

Todas las respuestas e informaciones proporcionadas serán tratadas con estricta confidencialidad por el Equipo de Evaluación.

Sección D. Preguntas

Área de evaluación 1. Estructura institucional de la FAO

Las preguntas de este apartado buscan conseguir su retroalimentación sobre la eficiencia y eficacia de la estructura de la FAO en América Latina y el Caribe, sobre el papel y la eficacia de la Conferencia Regional (LARC) y de las Comisiones técnicas para América Latina y el Caribe.

Pregunta 2. Por favor, indique su nivel de conocimiento sobre la función y el mandato de las siguientes estructuras y órganos institucionales de la FAO.

N.	Estructura/ órgano institucional	Ninguno	Poco	Algo	Aceptable	Bueno	Excelente	No sé
2.1	HQ: Sede de la FAO en Roma, Italia							
2.2	RLC: Oficina Regional para América Latina y el Caribe con sede en Santiago, Chile							
2.3	SLC: Oficina Subregional para el Caribe con sede en Bridgetown, Barbados							
2.4	SLM: Oficina Subregional para Mesoamérica con sede en la Ciudad de Panamá, Panamá							
2.5	LARC: Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe							
2.6	COPACO: Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental							
2.7	COPESCAL: Comisión de Pesca Continental para América Latina y el Caribe							
2.8	LACFC / COFLAC: Comisión Forestal para América Latina y el Caribe							
2.9	CODEGALAC: Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe							
2.10	CCLAC: Comité de Coordinación Regional del Código Alimentario para América Latina y el Caribe							

Pregunta 3. ¿Cuál es su opinión general sobre la estructura de las oficinas descentralizadas de la FAO para América Latina y el Caribe hasta junio de 2013? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi país
3.1	La representación de la FAO en el país (FAO R) es nuestra primera puerta de llamada cuando se tratan asuntos con la FAO								
3.2	La RLC es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
3.3	La SLC es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
3.4	La SLM es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
3.5	La HQ es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
3.6	Desde 2007 la FAO es más eficiente y eficaz en mi país gracias a la ubicación de la SLM en Panamá.								
3.7	La FAO siempre ha respondido a todas las solicitudes de asistencia de mi país.								
3.8	La FAO apoya de forma adecuada a los Estados Miembros de la región que tienen mayores necesidades de apoyo.								
3.9	Mi país considera que la estructura actual de la FAO en la región es adecuada.								
3.10	Mi país considera que la estructura actual de la FAO en la región debería ser modificada.								

Pregunta 4. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 5. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema.

Pregunta 6. ¿Cuál es su opinión general sobre la gobernanza de la FAO para América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

<i>N.</i>	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi país
<i>6.1</i>	Desde 2010 la LARC se ha convertido en un foro de toma de decisiones más eficiente y útil.								
<i>6.2</i>	Desde 2010, la LARC es más útil estableciendo prioridades para la FAO en América Latina y el Caribe.								
<i>6.3</i>	La LARC es un órgano útil para establecer conexiones y redes de trabajo.								
<i>6.4</i>	La LARC es un foro de discusión útil sobre asuntos relacionados con el desarrollo rural en América Latina y el Caribe.								

Pregunta 7. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 8. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema.

Pregunta 9. ¿Cuál es su opinión general sobre el papel y la utilidad de las comisiones técnicas de la FAO para América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi país
9.1	La COPACO es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.2	La COPACO es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.3	La COPESCAL es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.4	La COPESCAL es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.5	La LACFC / COFLAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.6	La LACFC / COFLAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.7	La CODEGALAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.8	La CODEGALAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.9	La CCLAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.10	La CCLAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								

Pregunta 10. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 11. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema

Área de evaluación 2. *Gestión descentralizada del PCT*

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su retroalimentación sobre los cambios en la eficiencia y eficacia de la FAO relacionados con la gestión descentralizada del diseño, aprobación e implementación de proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en su país.

Pregunta 12. Por favor, dé su opinión acerca de los proyectos del PCT de la FAO en América Latina y el Caribe desde 2010.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi país
12.1	Desde 2010 el PCT es más pertinente con relación a nuestras necesidades.								
12.2	Desde 2010 la aprobación de proyectos del PCT lleva menos tiempo.								
12.3	Desde 2010 la calidad técnica del PCT ha mejorado.								
12.4	Desde 2010 el género y la inclusión social se han integrado de forma sistemática en el PCT.								

Pregunta 13. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Área de evaluación 3. *Establecimiento de prioridades*

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su retroalimentación sobre el nivel de participación de los Estados Miembro en el proceso de establecimiento de prioridades para el trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe, sobre la pertinencia de los documentos estratégicos de la FAO para la región y sobre el Marco Nacional de Prioridades a Mediano Plazo/Marco de Programación por País.

Pregunta 14. Por favor, dé su opinión sobre las prioridades de la FAO y su proceso de establecimiento para América Latina y el Caribe.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi país
14.1	El Marco Estratégico de la FAO para 2010-19 ha sido una referencia útil para identificar prioridades para América Latina y el Caribe.								
14.2	Las prioridades de la FAO para América Latina y el Caribe, tal y como se acordaron en la LARC 2010, son pertinentes para mi país.								
14.3	Desde 2010 el proceso de establecimiento de prioridades para América Latina y el Caribe a través de la LARC es más inclusivo y participativo.								
14.4	Desde 2010 mi país ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades para el trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe.								
14.5	Desde 2010 mi país ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades para el trabajo de la FAO en la subregión del Caribe.								
14.6	Desde 2010 mi país ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades para el trabajo de la FAO en la subregión de Mesoamérica.								
14.7	La preparación del Marco Nacional de Prioridades a Mediano Plazo/Marco de Programación por País fue un proceso útil para identificar y acordar prioridades para el trabajo de la FAO en mi país.								

Pregunta 15. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Área de evaluación 4. *Prestación de servicios a nivel regional y nacional*

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su valoración sobre la prestación de servicios de la FAO en relación con sus funciones básicas, según lo definido en el Marco Estratégico 2010-19, en América Latina y el Caribe, así como sobre sus principales logros y desafíos.

Pregunta 16. Por favor, dé su opinión sobre la pertinencia del trabajo de la FAO, tal y como se define en sus funciones básicas, en su país.

N.	Funciones básicas	Ninguna	Poca	Algo	Media	Buena	Excelente	No sé	No es aplicable a mi país
16.1	Seguimiento y evaluación de tendencias y perspectivas a medio y largo plazo.								
16.2	Recopilación y suministro de información, conocimiento y estadísticas.								
16.3	Desarrollo de instrumentos, normas y estándares internacionales.								
16.4	Asesoramiento y opciones de política y estrategias.								
16.5	Apoyo técnico para promover la transferencia tecnológica y el refuerzo de la capacidad.								
16.6	Promoción y comunicación sobre la Seguridad Alimentaria y temas relacionados con la agricultura.								
16.7	Interdisciplinariedad e innovación.								
16.8	Asociaciones y alianzas con agencias de la ONU, incluyendo agencias con sede en Roma, ONG y cualquier otra entidad del país y la región.								

Pregunta 17. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha valorado de forma negativa alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 18. Por favor, dé uno o más ejemplos de logros y desafíos importantes por el uso de la labor normativa de la FAO en su país.

Pregunta 19. ¿ESTA ES LA ÚLTIMA PREGUNTA! Por favor, indique qué productos del siguiente listado ha usado y valore su utilidad para el desarrollo rural en su país. Por favor, añada en las últimas filas cualquier producto que no se encuentre en la lista que haya sido particularmente útil.

N.	Productos de la FAO	Sí	No	No sé	Grado de utilidad (puntuación de 1 a 6)*	Irrelevante para mi país
19.1	<i>DIRECTRICES VOLUNTARIAS sobre la Gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, FAO 2012 / VOLUNTARY GUIDELINES on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security FAO 2012</i>					
19.2	<i>DIRECTRICES VOLUNTARIAS en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional FAO 2004/ VOLUNTARY GUIDELINES to support the progressive realization of the right to adequate food in the context of national food security FAO 2004/</i>					
19.3	<i>Perspectivas de agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe , RLC 2011-2012</i>					
19.4	<i>Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina, RLC, 2010</i>					
19.5	<i>Report of the Regional Policy and Planning Workshop on the FAO Code of Conduct for Responsible Fisheries (CCRF) in the Caribbean: Bridgetown, Barbados, 6-9 December 2011</i>					
19.6	<i>Report of the Latin America and Caribbean Regional Consultative Meeting on Securing Sustainable Small scale Fisheries: Bringing Together Responsible Fisheries and Social Development. San José, Costa Rica, 20–22 October 2010.</i>					
19.7	<i>Zero Draft of the International Guidelines for Securing Sustainable Small-scale Fisheries, FAO 2012</i>					
19.8	<i>Directrices Técnicas para la Certificación en la Acuicultura, FAO, 2011</i>					
19.9	<i>Desarrollo de la acuicultura. Enfoque ecosistémico a la acuicultura, FAO 2011</i>					
19.10	<i>Análisis de instrumentos políticos nacionales relacionados con la acuicultura de pequeña escala en Centroamérica y Panamá, SLM, 2013</i>					
19.11	<i>Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, FAO 2011</i>					
19.12	<i>Guía para la acción normativa y programática a nivel país para afrontar el aumento de los precios de los alimentos , FAO 2011</i>					
19.13	<i>FAO/CARICOM/CARIFORUM Caribbean Agri-Food Value Chain Upgrading Strategy</i>					

	<i>and Action Planning Workshop, Barbados 2009</i>					
19.14	<i>Developing Food-based Dietary Guidelines: A manual from the English-speaking Caribbean, 2007</i>					
19.15	<i>Análisis de los programas nacionales de semilla al 2010, Líneas Guías, SLM, 2010</i>					
19.16	<i>Semillas en emergencias. Manual técnico, FAO 2011</i>					
19.17	<i>Marco de programación por países - Integración de las cuestiones de género, FAO 2010</i>					
19.18	<i>Guía para mejorar la Igualdad de Género en las Cuestiones Territoriales (IGETI) , FAO 2012</i>					
19.19	<i>Save and Grow. A policymaker's guide to sustainable intensification of smallholder crop production, FAO 2011 / Ahorrar para crecer. Guía para los responsables de las políticas de intensificación sostenible de la producción agrícola en pequeña escala / FAO 2011</i>					
19.20	<i>Promoción del crecimiento y desarrollo de empresas de semillas de pequeños agricultores en cultivos para la seguridad alimentaria. Mejores prácticas y opciones para la toma de decisiones, FAO 2011</i>					
19.21	<i>Informe del primer encuentro regional de empresas productoras de semilla de pequeños agricultores Centroamérica, Panamá y Belice, SLM 2012</i>					
19.22	<i>Buenas prácticas en el manejo de extensión en América Central, FAO 2011</i>					
19.23	<i>Empresas comunitarias de productos arbóreos y forestales, FAO 2013</i>					
19.24	<i>Reforma de la tenencia forestal. Cuestiones, principios y proceso, FAO 2011</i>					
19.25	<i>Guía para la aplicación de normas fitosanitarias en el sector forestal, FAO 2012</i>					
19.26	<i>Frutales y plantas útiles en la vida amazónica, FAO 2012</i>					
19.27	<i>Desarrollo del marco institucional para la gestión de los recursos zoogenéticos, FAO 2012</i>					
19.28	<i>Sistemas de inspección y certificación de importaciones y exportaciones de alimentos, FAO 2012</i>					
19.29	<i>Manual of Phytosanitary Inspection Procedures, FAO 2012</i>					
19.30	<i>Development of Manuals for Plant Quarantine Inspection Officers in Barbados, SLC 2013</i>					

*: 1: ninguno; 2: pobre; 3: algo; 4: aceptable; 5: bueno; 6: excelente

LE AGRADECEMOS DE NUEVO SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS Y CONTRIBUIRÁN A MEJORAR LA COOPERACIÓN CON LA FAO

ANEXO 6

Evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe

Encuesta para el personal de la FAO

Antecedentes

La Oficina de Evaluación de la FAO está realizando una evaluación de las oficinas regional y subregionales para América Latina y el Caribe. La Evaluación se está llevando a cabo a lo largo del periodo comprendido entre febrero de 2013 y enero de 2014, por un equipo multidisciplinar de consultores internacionales con el apoyo de la Oficina de Evaluación de la FAO. Se adjuntan los Términos de Referencia de la Evaluación.

El objetivo de la Evaluación consiste en proporcionar a la Dirección y a los Miembros de la FAO una evaluación independiente:

- **del progreso de la Organización en la ejecución de las decisiones institucionales relacionadas con la descentralización de sus roles y funciones en América Latina y el Caribe;**
- **de los resultados de las políticas y procedimientos de descentralización de la FAO sobre la asistencia institucional a sus miembros en la Región.**

La Evaluación también pretende identificar lecciones y formular recomendaciones para enfrentar obstáculos clave y mejorar el desempeño e impacto de la FAO en la prestación de servicios y apoyo a los Estados Miembros de la región. Se centra en el trabajo y acciones llevadas a cabo por la Secretaría de la FAO desde el 2004 para ejecutar las políticas y procesos de descentralización, y mejorar su asistencia en América Latina y el Caribe. Se analizarán las estructuras, personal, recursos, procesos y procedimientos de la FAO que permiten la prestación de servicios en general a los Estados Miembros. Entre las estructuras se incluyen la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC), la Oficina Subregional para el Caribe (SLC), la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), oficinas de la FAO completamente equipadas, oficinas coordinadas por un Oficial Técnico Destacado (OTD), oficinas con el modelo de acreditación múltiple de la Representación de la FAO y los sistemas de corresponsales nacionales. Las decisiones tomadas por el Consejo de la FAO en junio de 2012 con relación a la Estructura y el Funcionamiento de la Red de Oficinas Descentralizadas también se incluyen como nueva política para analizar con respecto a sus posibles resultados sobre la prestación de servicios en la región.

Esta encuesta es una de las herramientas utilizadas por el equipo de Evaluación para recoger información, datos y retroalimentación sobre la eficacia y el impacto de las políticas de descentralización de la FAO en América Latina y el Caribe.

En su calidad de empleado de la FAO que trabaja en la región, **sus opiniones** son muy fundamentales en el proceso de Evaluación y constituirán una parte importante de la base de pruebas para identificar hallazgos y recomendaciones para el trabajo y la estructura futura de la FAO en la región.

El equipo de Evaluación le agradece cordialmente de antemano su atención, tiempo y valiosa colaboración.

Sección A Instrucciones para rellenar el cuestionario

El cuestionario está dirigido al personal de la FAO que trabaja en América Latina y el Caribe, con independencia de su lugar de destino. Para simplificar y armonizar el cuestionario, se hacen las mismas preguntas a todos. En aquellos casos en los que alguna pregunta no sea aplicable a su puesto y trabajo, por favor, seleccione la opción “no aplica”.

El cuestionario debe ser contestado de manera individual y personal y podrá rellenar este cuestionario en unos 20 minutos. Esta es una evaluación cualitativa, con tres tipos de pregunta:

- a. preguntas que se responden con Sí/No;
- b. preguntas que se contestan con una puntuación utilizando una escala con seis opciones;
- c. preguntas abiertas.

La escala propuesta para el sistema de puntuación es la siguiente:

- 1: ninguno/muy pobre/nunca;**
- 2: poco/pobre/casi nunca;**
- 3: algo/inadecuado/en ocasiones;**
- 4: aceptable/adecuado/a veces;**
- 5: bueno/bueno/a menudo;**
- 6: excelente/excelente/siempre.**

Por favor, seleccione la opción “**No sé**” cuando no tenga información sobre el tema. Por favor, marque la opción “**No aplica**” cuando el tema no sea relevante para su línea de trabajo o ubicación.

Por favor, conteste todas las preguntas que requieren una puntuación marcando con una X la opción seleccionada. Las preguntas abiertas le permitirán ofrecer más comentarios sobre los aspectos analizados, así como plantear otros temas que considere oportunos. Por favor, utilice todo el espacio necesario para sus respuestas. Las valoramos mucho. Es muy importante respetar los plazos para permitir realizar un análisis adecuado de las respuestas.

El cuestionario puede ser contestado a través de una herramienta de la web. El enlace para acceder al cuestionario en la web es:

ENLACE

Si tiene alguna pregunta sobre el cuestionario no dude en ponerse en contacto con la Sra. Raquel Cabello, Oficina de Evaluación (OED), FAO Roma, correo electrónico: Raquel.Cabello@fao.org.

La fecha límite para contestar la encuesta es el 31 de julio de 2013
Valoramos mucho su colaboración al completar este cuestionario

Sección B: Información sobre la persona encuestada

P 1. Por favor, indique su sexo.

Masculino	
Femenino	

P 2. Por favor, indique su estatus profesional en la FAO.

Personal profesional / Director (Internacional)	
Personal profesional (Nacional)	
Personal de servicios generales (GS)	
Consultor / ASP	

P 3. Por favor, indique cuántos años ha trabajado con la FAO, con independencia del puesto, hasta finales de junio de 2013.

Menos de un año	
Entre uno y dos años	
Entre tres y seis años	
Más de seis años	

P 4. Por favor, indique su ubicación actual en la FAO.

Sede	
Oficina regional en Santiago de Chile (RLC)	
Oficina subregional en Barbados (SLC)	
Oficina subregional en Panamá (SLM)	
Oficina en cualquier país de América Latina y el Caribe	

Sección C. Estructura institucional

P 5. ¿Cuál es su opinión general sobre la cobertura de las oficinas descentralizadas de la FAO para América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones marcando con una “X” la opción que elija. Por favor, seleccione la opción “No sé” si no tiene una opinión sobre la afirmación.

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé
La estructura institucional actual de la FAO en la región (RLC + SLC + SLM + FAOR) es adecuada para hacer frente a las necesidades de los Estados Miembros.							
La FAO es más visible en la región gracias a la ubicación de la RLC en Chile.							
La FAO es más eficiente y eficaz en la región gracias a la ubicación de la RLC en Chile.							
La FAO es más visible en la región gracias a la ubicación de la SLC en Barbados.							
La FAO es más eficiente y eficaz en la región gracias a la ubicación de la SLC en Barbados.							
Desde 2008 la FAO es más visible en la región gracias a la ubicación de la SLM en Panamá.							
Desde 2008 la FAO es más eficiente y eficaz en la región gracias a la ubicación de SLM en Panamá.							
Desde 2010 la FAO ha implementado medidas y mecanismos de descentralización eficaces.							
La FAO apoya de forma adecuada a los Estados							

Miembros de la región que tienen mayores necesidades de apoyo.							

P 6. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

P 7. Si lo desea, añada por favor cualquier otro comentario sobre la estructura institucional de la FAO en la región.

P 8. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

La oficina/división en la que trabajo cumple con la definición de masa crítica en lo que se refiere a ser capaz de proporcionar con eficacia los servicios y productos planificados a los Estados Miembros en América Latina y el Caribe.

Por favor, para contestar a esta pregunta tenga en Cuenta esta definición de masa crítica: “**masa crítica es el tamaño, número o cantidad suficientemente grande para producir el resultado esperado**”.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé

P 9. Si no está de acuerdo con la afirmación anterior, indique cuáles son en su opinión los obstáculos. Por favor, escoja como máximo tres opciones de la siguiente lista.

Acceso al conocimiento y la especialización técnica	
Capacidad operacional, cantidad y/o calidad	
Capacidad administrativa, cantidad y/o calidad	
Procedimientos	
Sistemas informáticos para las operaciones /administración	
Asistencia/trabajo de equipos multidisciplinares	
Delegación de autoridad	
Otros (por favor, especifique)	

P 10. Por favor, proporcione sugerencias sobre cómo mejorar y/o cualquier otro comentario sobre este tema:

Sección D. Delegación de autoridad

P 11. ¿Cuál es su opinión general sobre la delegación de autoridad de la FAO en América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé
Desde la emisión de la circular sobre responsabilidades y relaciones (abril de 2011), las relaciones entre la sede, RLC, SLC, SLM y las oficinas de los países están claras.							
Desde 2010, RLC, SLC, SLM y las oficinas de los países de la región están más empoderadas debido a una mayor delegación de autoridad en la planificación y programación.							
Desde 2010, RLC, SLC, SLM y las oficinas de los países de la región están más empoderadas gracias a una mayor delegación de autoridad en el uso de los recursos financieros							
Desde 2010, RLC, SLC, SLM y las oficinas de los países de la región están más empoderadas gracias a una mayor delegación de autoridad en la gestión de los recursos humanos.							
Desde 2010, RLC, SLC, SLM y las oficinas de los países de la región están más empoderadas gracias a una mayor delegación de autoridad en la identificación, formulación y gestión de proyectos.							
Desde su creación, el nodo del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Santiago contribuye a la gestión eficiente de los recursos humanos en la región.							

P 12. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

P 13. ¿Ha leído el Nuevo Manual del Programa de Cooperación Técnica (PCT) (2009)?

Sí	
No	
No aplica	

P 14. ¿Cuál es su opinión general sobre el mecanismo del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé
Desde mi punto de vista las reglas y procedimientos para la aprobación del PCT están claros.							
Desde mi punto de vista los criterios del PCT están claros.							
Los criterios del PCT son útiles para una mejor prestación de servicios en los países.							
Desde 2010, el proceso de aprobación del PCT ha mejorado.							
Desde 2010, mi unidad / oficina tiene/ yo tengo más control sobre los procesos del PCT.							
Desde 2010, el personal responsable de la aprobación y revisión del PCT está ubicado en el lugar más eficaz y eficiente.							
El trabajo adicional del PCT a nivel descentralizado se compensa con el aumento de autonomía en la toma de decisiones y delegación de autoridad.							
El mecanismo de revisión por pares es una herramienta útil en el PCT.							
Los PCT son herramientas útiles para trabajar en la							

región.							
La actual distribución de los recursos del PCT en los países es apropiada.							

P 15. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Sección F. Distribución del trabajo

Para contestar las preguntas de esta sección, por favor, consulte las siguientes definiciones de trabajo técnico, operacional y administrativo:

El Trabajo técnico es la prestación de asistencia, asesoría y/o orientación técnica, política, normativa y metodológica para cubrir las funciones básicas de la FAO, con financiación proveniente de todas las fuentes. (En el caso de las oficinas de los países se incluye la función programática derivada de su presencia en el país.)

El trabajo operacional se refiere a la implementación y gestión de actividades financiadas por todas las Fuentes, con la orientación y el visto bueno de la función técnica y en coordinación con la función administrativa.

El trabajo administrativo se refiere al apoyo a las necesidades de la oficina en materia administrativa, de recursos humanos, compras, presupuesto, finanzas y de funcionamiento. Incluye el seguimiento del desempeño presupuestario, la elaboración de informes financieros y de actividad, el asesoramiento y la asistencia a los grupos técnicos y operacionales en el desempeño de sus funciones.

Para clarificar los límites entre estas funciones se presenta el ejemplo de “la organización de un taller”:

- el oficial técnico decide el objetivo, contenidos, ubicación, tiempos y participantes;
- operaciones es responsable de la logística, posible Carta de Acuerdo (CdA) y la preparación de los contratos;
- la administración es responsable de la selección de los recursos humanos no funcionarios, consultores, viajes, mecanismos de desembolso.

P 16. Por favor, indique (X) su principal área de trabajo (tal y como se define en la sección B):

Técnica	
Administrativa	
Operacional	

P 17. Por favor, indique de forma aproximada cuánto tiempo ha dedicado a las áreas de trabajo generales en los periodos definidos a continuación:

Hasta diciembre 2009	%
Técnica	
Administrativa	
Operacional	
Total	100

De enero de 2010 en adelante	%
Técnica	
Administrativa	
Operacional	
Total	100

P 18. Si la distribución ha cambiado desde enero de 2010, por favor, explique por qué.

P 19. De acuerdo con el nombre de su puesto, competencias y descripción, ¿qué distribución de su tiempo entre las áreas genéricas considera que sería más apropiada para asegurar el trabajo planificado en América Latina y el Caribe?

Área de trabajo	%
Técnica	
Administrativa	
Operacional	
Total	100

P 20. ¿Considera que algunas funciones que está desempeñando deberían ser transferidas a otros grupos funcionales?

Sí	
No	
No sé	

Por favor, explique:

Sección G. Una FAO

¡ESTA ES LA ÚLTIMA SECCIÓN! MUCHAS GRACIAS POR SU PACIENCIA.

P 21. Por favor, dependiendo de su ubicación actual indique (X) la calidad general de los flujos de comunicación sobre temas técnicos, operacionales, administrativos o cualquier otro, con otras partes de la FAO:

	Muy pobre	Pobre	Inadecuada	Adecuada	Buena	Excelente	No sé	No aplica
Con RLC								
Con SLC								
Con SLM								
Con la Sede								
Con las oficinas de los países								

P 22. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema.

P 23. Por favor, indique (X) su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No aplica
Me siento parte de “Una FAO”.								
Me siento parte del equipo de RLC.								
Me siento parte del equipo de SLC.								
Me siento parte del equipo de SLM.								
Me siento parte del equipo de mi oficina/ división.								

P 24. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No aplica
Creo que mi oficina debería trabajar más independientemente de otras partes de la FAO en América Latina y el Caribe.								
Desde 2010, la separación de los oficiales técnicos descentralizados de sus divisiones técnicas de la sede en material de planificación y rendición de cuentas ha mejorado la eficacia de la prestación de servicios y los productos de la FAO en América Latina y el Caribe.								
RLC debe prestar apoyo técnico principalmente.								
RLC debe prestar principalmente apoyo operacional.								
SLC / SLM debe prestar principalmente apoyo técnico.								
SLC / SLM debe prestar principalmente apoyo operacional.								

El Marco de Programación por país (CPF) ha sido útil para mejorar la asistencia de la FAO a los países.								
Los CPF en la región son el resultado de “una FAO unida en la acción”.								

P 25. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema.

ANEXO 7

Evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe

Cuestionario para Asociados y Partes Interesadas clave de la FAO (Asociaciones de la Sociedad Civil, ONG, Instituciones Académicas, Sector Privado, etc.)

Antecedentes

La Oficina de Evaluación de la FAO está realizando una evaluación de las oficinas regional y subregionales para América Latina y el Caribe. La Evaluación se está llevando a cabo a lo largo del periodo comprendido entre febrero de 2013 y enero de 2014, por un equipo multidisciplinar de consultores internacionales con el apoyo administrativo de la Oficina de Evaluación de la FAO. Se adjuntan los Términos de Referencia de la Evaluación.

El objetivo de la Evaluación consiste en proporcionar a la Dirección y a los Miembros de la FAO una evaluación independiente:

- **del progreso de la Organización en la ejecución de las decisiones institucionales relacionadas con la descentralización de sus roles y funciones en América Latina y el Caribe;**
- **de los resultados de las políticas y procedimientos de descentralización de la FAO sobre la asistencia institucional a sus miembros en la Región.**

La Evaluación también pretende identificar lecciones y formular recomendaciones para enfrentar obstáculos clave y mejorar el desempeño e impacto de la FAO en la prestación de servicios y apoyo a los Estados Miembros de la región. Se centra en el trabajo y acciones llevadas a cabo por la Secretaría de la FAO desde el 2004 para ejecutar las políticas y procesos de descentralización, y mejorar su asistencia en América Latina y el Caribe.

La consulta con las partes interesadas es una característica clave de las evaluaciones de la FAO. Evaluaciones regionales previas han sido muy elogiadas por los órganos de gestión y de gobierno de la FAO debido al alto grado de consultas realizadas a los miembros de la FAO. Así, en esta evaluación se promoverá la consulta en todo lo posible considerando el tiempo y los recursos disponibles.

Esta encuesta es una de las herramientas utilizadas por el equipo de Evaluación para recoger información, datos y retroalimentación sobre la eficacia y el impacto de las políticas de descentralización de la FAO en América Latina y el Caribe. El equipo de Evaluación es consciente de que entre las partes interesadas de la FAO se relacionan con y usan los servicios de la institución de formas diversas y lo tendrán en cuenta en el análisis de las respuestas.

Usted y su organización se encuentran entre las partes interesadas clave de la FAO en América Latina y el Caribe. Sus opiniones son muy importantes en el proceso de Evaluación y constituirán una parte importante de la base de pruebas para identificar hallazgos y recomendaciones para el trabajo y la estructura futura de la FAO en la región.

El equipo de Evaluación le agradece cordialmente de antemano su atención, tiempo y valiosa colaboración.

Sección A. Instrucciones para rellenar el cuestionario

El cuestionario está dirigido a un amplio número y variedad de instituciones y organizaciones. Para simplificar las preguntas, hemos utilizado el término “institución” para referirnos a todas las organizaciones que respondan a la encuesta.

El cuestionario debe ser contestado por o bajo la responsabilidad del Oficial Superior de cada Institución a la que se dirija la encuesta, siendo este/a el/la Director/a, Jefe/a, etc. Consideramos que para rellenar este cuestionario se necesitan alrededor de 20 minutos. Esta es una evaluación cualitativa, con tres tipos de pregunta:

- **preguntas que se responden con Sí/No;**
- **preguntas que se contestan con una puntuación utilizando una escala con seis opciones;**
- **preguntas abiertas.**

La escala propuesta para el sistema de puntuación es la siguiente:

- 1: ninguno/muy pobre/nunca;**
- 2: poco/pobre/casi nunca;**
- 3: algo/inadecuado/en ocasiones;**
- 4: aceptable/adecuado/a veces;**
- 5: bueno/bueno/a menudo;**
- 6: excelente/excelente/siempre.**

Por favor, seleccione la opción “No sé” cuando no tenga información sobre el tema. Por favor, marque la opción “No es aplicable a mi país” cuando su país no participe en o se beneficie de cualquiera de los temas mencionados.

Por favor, conteste todas las preguntas que requieren una puntuación marcando con una X la opción seleccionada. Las preguntas abiertas le permitirán ofrecer más comentarios sobre los aspectos analizados, así como plantear otros temas que considere oportunos. Por favor, utilice todo el espacio necesario para sus respuestas. Las valoramos mucho. Es muy importante respetar los plazos para realizar un análisis adecuado de las respuestas.

Dependiendo de su preferencia y facilidad de acceso a Internet, el cuestionario puede ser contestado en su versión MS Word o a través de una herramienta de la web. El enlace para acceder al cuestionario en la web es:

ENLACE

Si rellena el cuestionario en versión electrónica en Word o en una copia impresa, por favor, envíelo como documento adjunto en un correo electrónico a la Sra. Raquel Cabello, Oficina de Evaluación (OED), FAO Roma, correo electrónico: Raquel.Cabello@fao.org o por fax al +390657054403.

La fecha límite para contestar la encuesta es el 31 de julio de 2013
Valoramos mucho su colaboración al completar este cuestionario

Sección B. Información general sobre el cuestionario

El cuestionario se estructura en torno a las áreas de investigación identificadas en los Términos de Referencia de la Evaluación, y la opinión de los asociados y partes interesadas sobre estas será relevante, útil e importante. Para facilitar la consulta, el cuadro 1 presenta una lista de acrónimos de las oficinas descentralizadas y los órganos estatutarios de la FAO que serán analizados en la Evaluación.

Cuadro 1. Estructuras y órganos institucionales de la FAO para América Latina y el Caribe (Acrónimos)

Acrónimo	Explicación
<i>HQ</i>	Sede de la FAO en Roma, Italia
<i>RLC</i>	Oficina Regional para América Latina y el Caribe con sede en Santiago, Chile
<i>SLC</i>	Oficina Subregional para el Caribe con sede en Bridgetown, Barbados
<i>SLM</i>	Oficina Subregional para Mesoamérica con sede en la Ciudad de Panamá, Panamá
<i>LARC</i>	Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
<i>COPACO</i>	<i>Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental</i>
<i>COPESCAL</i>	<i>Comisión de Pesca Continental para América Latina y el Caribe</i>
<i>LACFC/COFLAC</i>	<i>Comisión Forestal para América Latina y el Caribe</i>
<i>CODEGALAC</i>	<i>Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe</i>
<i>CCLAC</i>	<i>Comité de Coordinación Regional del Códex Alimentario para América Latina y el Caribe</i>

Sección C. Información de la institución encuestada y su relación con la FAO

Pregunta 1. Por favor, indique el nombre completo de su Institución, su país de ubicación y el puesto de la persona encuestada (obligatorio).

La agradeceríamos que, como persona encuestada en nombre de su institución, nos indicara su nombre y datos para poder ponernos en contacto posteriormente en caso de que se necesitasen aclaraciones (opcional).

N.	Obligatorio		
1.1	Institución, nombre completo		
1.2	Tipo de institución (señale con una X)	Organización de la Sociedad Civil, Asociación, Grupo, Red, etc.	
		Organización no Gubernamental (ONG)	
		Institución del Sector Privado	
		Institución Académica	
		Otro (especifique)	
1.3	País		
1.4	Puesto de la persona encuestada		

N.	Opcional		
1.5	Nombre de la persona encuestada		
1.6	Número de teléfono		
1.7	Dirección de correo electrónico		

Todas las respuestas e informaciones proporcionadas serán tratadas con estricta confidencialidad por el Equipo de Evaluación.

Pregunta 2. ¿Por qué/Cómo conoce a la FAO ? (seleccione solo una respuesta)

2.1	La FAO es una organización internacional muy reconocida	
2.2	Trabajamos en la misma zona geográfica	
2.3	Hemos identificado de forma conjunta un proyecto	
2.4	Hemos sido subcontratados por la FAO para ejecutar un proyecto	

Pregunta 3. ¿Qué relación tiene con la FAO? (seleccione sólo una respuesta)

3.1	No tenemos ninguna relación formal	
3.2	Nuestra ONG ha sido invitada a algunos eventos (conferencia, taller, etc.)	
3.3	Hemos firmado un memorando de entendimiento	
3.4	Hemos firmado una carta de acuerdo	

Sección D. Preguntas

Área de evaluación 1. *FAO institutional set-up*

Las preguntas de este apartado buscan conseguir su retroalimentación sobre la eficiencia y eficacia de la estructura de la FAO en América Latina y el Caribe, sobre el papel y la eficacia de la Conferencia Regional (LARC) y de las Comisiones técnicas para América Latina y el Caribe.

Pregunta 4. Por favor, indique su nivel de conocimiento sobre la función y el mandato de las siguientes estructuras y órganos institucionales de la FAO.

N.	Estructura/ órgano institucional	Ninguno	Poco	Algo	Aceptable	Bueno	Excelente	No sé
4.1	HQ: Sede de la FAO en Roma, Italia							
4.2	RLC: Oficina Regional para América Latina y el Caribe con sede en Santiago, Chile							
4.3	SLC: Oficina Subregional para el Caribe con sede en Bridgetown, Barbados							
4.4	SLM: Oficina Subregional para Mesoamérica con sede en la Ciudad de Panamá, Panamá							
4.5	La oficina de la FAO en el país (representación de la FAO en su país)							
4.6	LARC: Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe							
4.7	COPACO: Comisión de Pesca para el Atlántico Centro-Occidental							
4.8	COPEscal: Comisión de Pesca Continental para América Latina y el Caribe							
4.9	LACFC / COFLAC: Comisión Forestal para América Latina y el Caribe							
4.10	CODEGALAC: Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe							
4.11	CCLAC: Comité de Coordinación Regional del Códex Alimentario para América Latina y el Caribe							

Pregunta 5. ¿Cuál es su opinión general sobre la estructura de las oficinas descentralizadas de la FAO para América Latina y el Caribe hasta junio de 2013? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi institución
5.1	Nuestro socio principal en la FAO es un proyecto de campo específico.								
5.2	La representación en el país (FAOR) es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
5.3	La RLC es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
5.4	La SLC es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
5.5	La SLM es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.								
5.6	<i>La HQ es nuestro recurso principal en el trato con la FAO.</i>								
5.7	La FAO siempre ha respondido a todas las solicitudes de asistencia de mi país.								
5.8	El apoyo de la FAO a las partes interesadas externas no es suficiente.								
5.9	Mi país considera que la estructura actual de la FAO en el país es adecuada.								
5.10	Mi institución considera que la estructura actual de la FAO en el país debería ser modificada.								
5.11	La FAO apoya de forma adecuada a los Estados Miembros de la región que tienen mayores necesidades de apoyo.								

Pregunta 6. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 7. ¿Cuál es su opinión general sobre la gobernanza de la FAO para América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

<i>N.</i>	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi institución
<i>6.1</i>	Desde 2010 la LARC se ha convertido en un foro de toma de decisiones más eficiente y útil.								
<i>6.2</i>	Los asociados y partes interesadas de la FAO tienen voz suficiente en la LARC y en el establecimiento de prioridades para América Latina y el Caribe.								
<i>6.3</i>	La LARC es un órgano útil de trabajo en red.								
<i>6.4</i>	La LARC es un provechoso foro de discusión sobre asuntos relacionados con la agricultura en América Latina y el Caribe.								

Pregunta 8. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 9. ¿Cuál es su opinión general sobre el papel y la utilidad de las comisiones técnicas de la FAO para América Latina y el Caribe? Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi institución
9.1	La COPACO es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.2	La COPACO es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.3	La COPESCAL es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.4	La COPESCAL es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.5	La LACFC / COFLAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.6	La LACFC / COFLAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.7	La CODEGALAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.8	La CODEGALAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								
9.9	La CCLAC es un órgano técnico útil y acreditado.								
9.10	La CCLAC es un foro de discusión útil en América Latina y el Caribe.								

Pregunta 10. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 11. Si lo desea, añada cualquier otro comentario sobre este tema

Área de evaluación 2. Gestión descentralizada del PCT

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su retroalimentación sobre los cambios en la eficiencia y eficacia de la FAO relacionados con la gestión descentralizada del diseño, aprobación y ejecución de proyectos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) en su país. Q

Pregunta 12. Por favor, dé su opinión acerca de los proyectos del PCT de la FAO en América Latina y el Caribe desde 2010.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi institución
12.0	Mi institución ha participado/ participa en uno o varios PCT.								
12.1	Desde 2010 el PCT es más pertinente con relación a nuestras necesidades.								
12.2	Desde 2010 se necesita menos tiempo para la aprobación de proyectos del PCT.								
12.3	Desde 2010 la calidad técnica del PCT ha mejorado.								
12.4	Desde 2010 el género y la inclusión social se han integrado de forma sistemática en el PCT.								

Pregunta 13. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Área de evaluación 3. Establecimiento de prioridades

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su retroalimentación sobre el nivel de participación de su institución en el proceso de establecimiento de prioridades para el trabajo de la FAO en América Latina y el Caribe, sobre la pertinencia de los documentos estratégicos de la FAO para la región y sobre el Marco Nacional de Prioridades a Medio Plazo/Marco de Programación por País.

Pregunta 14. Por favor, dé su opinión sobre las prioridades de la FAO y su proceso de establecimiento para América Latina y el Caribe.

N.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Cierto desacuerdo	Cierto acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé	No es aplicable a mi institución
14.1	El Marco Estratégico de la FAO para 2010-19 ha sido una referencia útil para identificar prioridades para América Latina y el Caribe.								
14.2	Las prioridades de la FAO para América Latina y el Caribe, tal y como se acordaron en la LARC 2010, son pertinentes para mi país.								
14.3	Desde 2010 el proceso de establecimiento de prioridades para América Latina y el Caribe a través de la LARC es más inclusivo y participativo.								
14.4	Desde 2010 mi institución ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades de la FAO en mi país.								
14.5	Desde 2010 mi institución ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades de la FAO en la subregión del Caribe.								
14.6	Desde 2010 mi institución ha participado de forma más eficaz en la identificación de prioridades de la FAO en la subregión de Mesoamérica.								
14.7	La preparación del Marco Nacional de Prioridades a Medio Plazo/Marco de Programación por País fue un proceso útil para identificar y acordar prioridades para el trabajo de la FAO en mi país.								

Pregunta 15. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha indicado encontrarse en cierto desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Área de evaluación 4. *Prestación de servicios a nivel regional y nacional*

Las preguntas de este apartado tienen como objetivo recibir su valoración sobre la prestación de servicios de la FAO en relación con sus funciones básicas, según lo definido en el Marco Estratégico 2010-19, en América Latina y el Caribe, así como sobre sus principales logros y desafíos.

Pregunta 16. Por favor, dé su opinión sobre la pertinencia del trabajo de la FAO, tal y como se define en sus funciones básicas, en su país.

N.	Funciones básicas	Ninguna	Poca	Algo	Media	Buena	Excelente	No sé	No es aplicable a mi institución
16.1	Seguimiento y evaluación de tendencias y perspectivas a medio y largo plazo.								
16.2	Recopilación y suministro de información, conocimiento y estadísticas.								
16.3	Desarrollo de instrumentos, normas y estándares internacionales.								
16.4	Asesoramiento y opciones de política y estrategias.								
16.5	Apoyo técnico para promover la transferencia tecnológica y el refuerzo de la capacidad.								
16.6	Promoción y comunicación sobre la Seguridad Alimentaria y temas relacionados con la agricultura.								
16.7	Interdisciplinariedad e innovación.								
16.8	Asociaciones y alianzas con agencias de la ONU, incluyendo agencias con sede en Roma, ONG y cualquier otra entidad del país y la región.								

Pregunta 17. Por favor, proporcione explicaciones y comentarios especialmente si ha valorado de forma negativa alguna de las afirmaciones de la pregunta anterior.

Pregunta 18. Por favor, dé uno o más ejemplos de logros y desafíos importantes por el uso de la labor normativa de la FAO en su país.

Pregunta 19. ¡ESTA ES LA ÚLTIMA PREGUNTA! Por favor, indique qué productos del siguiente listado ha usado y valore su utilidad para el desarrollo relacionado con la agricultura en su país. Por favor, añada en las últimas filas cualquier producto que no se encuentre en la lista que haya sido particularmente útil para su país.

N.	Productos de la FAO	Sí	No	No sé	Grado de utilidad (puntuación de 1 a 6)*	Irrelevante para mi país
19.1	<i>VOLUNTARY GUIDELINES on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security</i> FAO 2012 / <i>DIRECTRICES VOLUNTARIAS sobre la Gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional</i> , FAO 2012 /					
19.2	<i>VOLUNTARY GUIDELINES to support the progressive realization of the right to adequate food in the context of national food security</i> FAO 2004 / <i>DIRECTRICES VOLUNTARIAS en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional</i> FAO 2004					
19.3	<i>Perspectivas de agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe</i> , RLC 2011-2012					
19.4	<i>Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina</i> , RLC, 2010					
19.5	<i>Centroamérica en Cifras. Datos de Seguridad Alimentaria Nutricional y Agricultura Familiar</i> , Diciembre 2011 http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf					
19.6	<i>Hiproponía simplificada</i> , (cartillas dirigidas a comunidades), Chile 2003 http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2003/hidrosimpli.pdf					
19.7	<i>La huerta hidropónica popular</i> ” (Manual técnico del curso audiovisual), Cesar Marulanda, Chile, 2003 ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah501s/ah501s.pdf					
19.8	<i>Crear y manejar un huerto escola. Un manual para profesores, padres, y comunidades</i> , Roma 2006 http://www.fao.org/docrep/009/a0218s/a0218s00.htm					
19.9	<i>Una huerta para todos</i> , Colombia, 2009 http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2009/una_huerta_para_todos.pdf					
19.10	<i>La Quinua: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial</i> , Chile Julio					

	2011 http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2011/cultivo_quinoa_es.pdf					
19.11	<i>Prácticas para el cultivo de huertos familiares, 2011</i> -Producción de plántulas y humus http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/practicas_plantulas_humus.pdf -Preparación de sustrato/Los cultivos del huerto http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/practicas_preparacion_sustrato.pdf -Control de plagas http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/practicas_control_plagas.pdf -Filtro de llantas para aguas grises http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/practicas_filtro_aguas_grises.pdf -Uso de llantas en la agricultura urbana http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/practicas_uso_llantas_aup.pdf					
19.12	<i>Promoción del crecimiento y desarrollo de empresas de semillas de pequeños agricultores en cultivos para la seguridad alimentaria. Mejores prácticas y opciones para la toma de decisiones, FAO 2011</i>					
19.13	<i>Informe del primer encuentro regional de empresas productoras de semilla de pequeños agricultores Centroamérica, Panamá y Belice, SLM 2012</i>					
19.14	<i>Buenas prácticas en el manejo de extensión en América Central, FAO 2011</i>					
19.15	<i>Empresas comunitarias de productos arbóreos y forestales, FAO 2013</i>					
19.16	<i>Frutales y plantas útiles en la vida amazónica, FAO 2012</i>					
19.28	<i>Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: un modelo vigente, FAO 2012</i> http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2012/cooperativas_campesinas.pdf					
19.29	<i>Manual Técnico de Pueblos Indígenas y Áreas Protegidas en América Latina, FAO 2008</i> http://www.fao.org/alc/file/media/pubs/2008/Dotecpuin.pdf					

*: 1 ninguno; 2: pobre; 3: algo; 4: aceptable; 5: bueno; 6: excelente

LE AGRADECEMOS DE NUEVO SUS RESPUESTAS: SON MUY VALIOSAS Y CONTRIBUIRÁN A MEJORAR LA COOPERACIÓN CON LA FAO

ANEXO 8: Análisis de la encuesta al personal de la FAO

1 Objetivo, alcance y metodología de la encuesta

Como parte de la evaluación de las oficinas regional y subregionales de la FAO para América Latina y el Caribe, se envió una encuesta al personal de la FAO que trabaja en la región para recoger sus puntos de vista acerca de los cambios producidos por el proceso de descentralización. La encuesta no pretendía evaluar el desempeño institucional en materia de descentralización, sino recoger percepciones de las personas que tienen que abordar su ejecución.

El cuestionario fue enviado a todo el personal de la FAO que trabaja en la región incluyendo a los profesionales, a las personas que trabajan en servicios generales, consultores y titulares de un Acuerdo de Servicios Personales (ASP) con contrato vigente y que se hubiese iniciado al menos 6 meses antes del lanzamiento de la encuesta (23/07/2013). Siguiendo este criterio, la lista de correos elaborada a partir de los datos del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (SMGR) incluyó a 461 personas a las que se envió directamente el cuestionario. Se recibieron 254 respuestas de la región, es decir, un 55% del total de personas que recibieron inicialmente el cuestionario. El cuestionario también fue enviado al personal de la sede que trabaja para la región, que fue identificado a través del sistema de información sobre gestión del programa de campo (FPMIS) y de otras fuentes. 34 personas de la sede respondieron a la encuesta, lo que aumenta el número total de personas encuestadas a 288.

Sabiendo que la lista de correos no estaba completa (muchos consultores y titulares de ASP no aparecen en la lista de correos oficial de la Organización al no disponer de un correo electrónico de la FAO), se invitó a los destinatarios de las oficinas descentralizadas a que reenviaran el cuestionario a colegas ausentes de las listas de distribución. Esta medida puede haber aumentado el número de destinatarios del cuestionario, pero no permite saber el número exacto de las personas que realmente recibieron el cuestionario.

Por la razón anterior, el porcentaje de respuestas siempre ha sido calculado sobre el total de personas que efectivamente contestaron. Además, como es normal, no todos los encuestados contestaron a todas las preguntas. Los cálculos estadísticos se han realizado siempre partiendo del número efectivo de respuestas para cada pregunta, lo que varía de una pregunta a otra, pero siempre es significativo para el tratamiento estadístico de los datos. El número real de personas encuestadas dentro de un grupo a veces es muy limitado. Este es el caso de los encuestados de las dos oficinas subregionales y, en cierta medida, de la oficina regional y de la sede. Por eso, cuando se hace referencia a las respuestas de las oficinas descentralizadas, es importante tener en cuenta el marcado predominio de encuestados de las oficinas en los países (como se muestra en el cuadro 1.1).

El cuestionario está compuesto por veintisiete (27) preguntas de las que diecisiete (17) son preguntas cerradas y diez (10) son abiertas para dar a los encuestados la posibilidad de comentar sus respuestas. Las diecisiete preguntas cerradas son de tres tipos: nueve (9) son de escala¹, una (1) de opción múltiple y siete (7) se responden con Sí/No.

El cuestionario estuvo disponible en línea a través de la plataforma de Survey Monkey, en inglés y en español. También se previó la posibilidad de contestar una versión de la encuesta en Word y enviarla a través de correo electrónico a la Oficina de Evaluación.

¹Estas preguntas se contestan puntuando con una escala de seis: Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Cierto desacuerdo/Cierto acuerdo/De acuerdo/Totalmente de acuerdo.

2. Análisis de los datos principales de la encuesta

El cuadro 1.1 muestra el número real de personas encuestadas según su ubicación y género. Se recibieron respuestas de todos los lugares que se contactaron. Basándose en el conocimiento empírico de las oficinas, se observa una baja tasa de respuestas de las dos oficinas subregionales.

Cuadro 1.1 – Personas encuestadas según su ubicación y género

Ubicación actual de los encuestados en la FAO	Masculino	Femenino	Total de respuestas	% sobre el total
Sede	15	19	34	12%
Oficina regional en Santiago de Chile (RLC)	22	22	44	15%
Oficina subregional en Barbados (SLC)	4	3	7	2%
Oficina subregional en Panamá (SLM)	9	5	14	5%
Oficina en cualquier país de América Latina y el Caribe	92	97	189	66%
Total de respuestas	142	146	288	100%

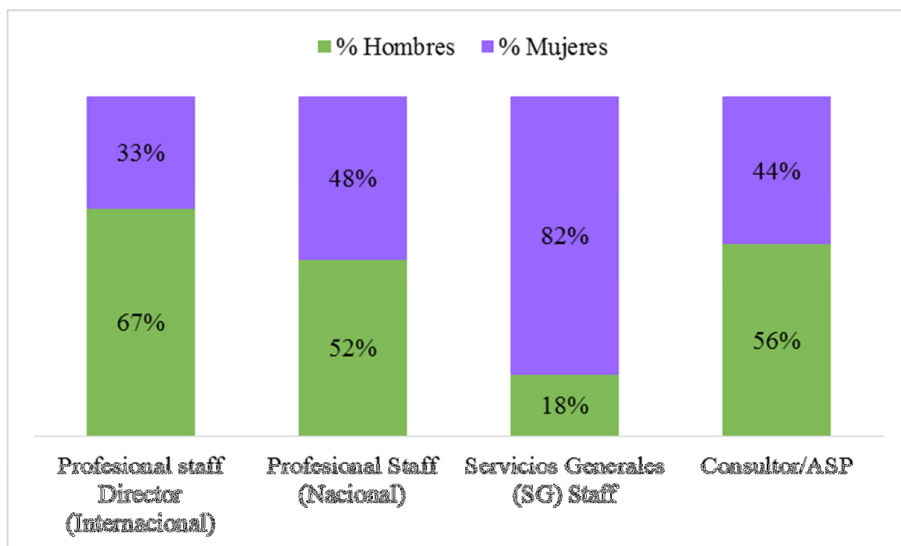
El cuadro 1.2 muestra el estatus profesional según ubicación, de acuerdo con las cuatro categorías propuestas en la encuesta para clasificar al personal. Las personas encuestadas pertenecen principalmente a dos categorías: a la de los consultores/ASP y a la del personal profesional nacional. Teniendo en cuenta el número total de personal internacional en las diferentes oficinas descentralizadas (a través de SMGR), su tasa de respuestas fue baja.

Cuadro 1.2 – Estatus profesional de las personas encuestadas según su ubicación

Estatus profesional	Oficina en país	SLC	SLM	RLC	HQ	total	%
Consultor / ASP	78	1	4	15	3	101	35%
Personal de servicios generales (GS)	33	2	2	14	5	56	19%
Personal profesional (Nacional)	69	1	4	3	3	80	28%
Personal profesional / Director (Internacional)	9	3	4	12	23	51	18%
Total	189	7	14	44	34	288	100%

El cuadro 1.3, que se presenta a continuación, muestra un gran desequilibrio de género en relación al estatus profesional, lo que refleja la situación general encontrada por la evaluación al analizar los datos del HRSC sobre los recursos humanos de la región.

Figura 1.1- Estatus profesional de las personas encuestadas por género



En cuanto a la experiencia de trabajo con la FAO, el 41% de los encuestado ha trabajado para la FAO desde hace más de seis años, el 27% entre 3 y 6 años, el 20% entre 1 y 2 años y el 12% menos de un año.

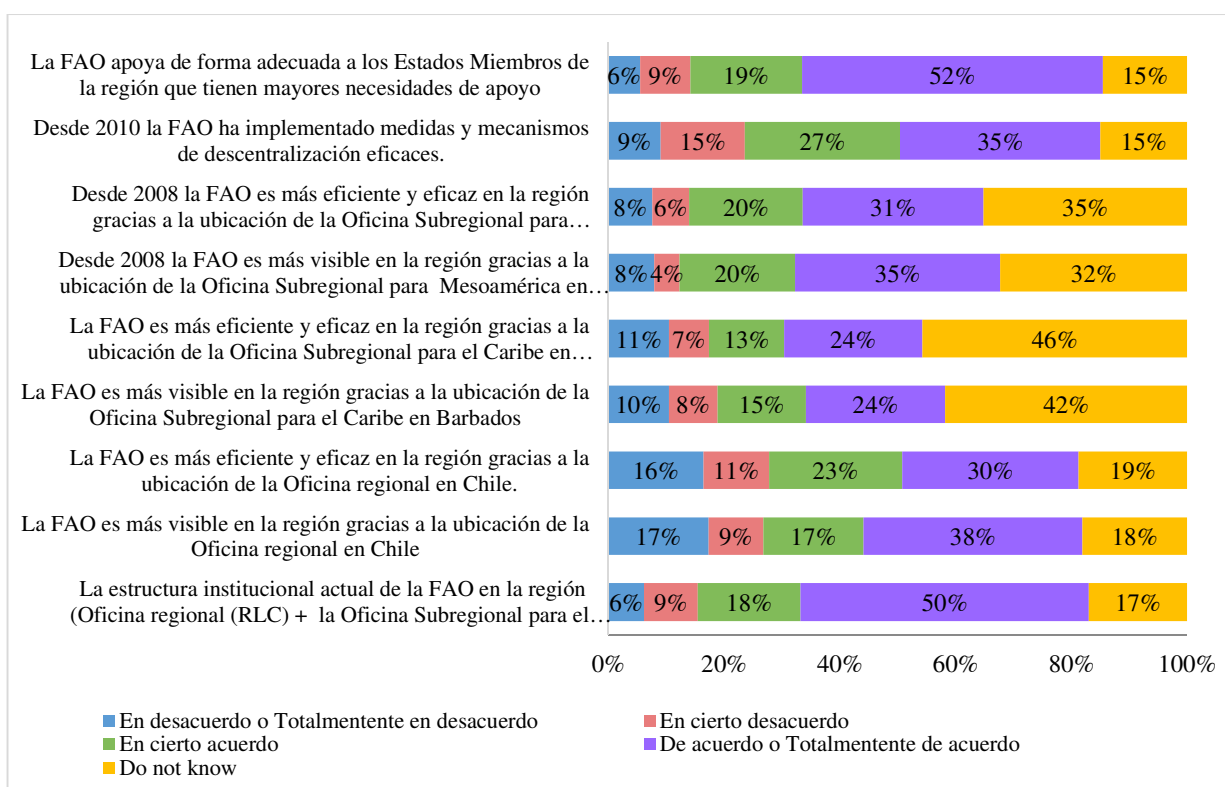
Para la mayoría de las preguntas era necesario proporcionar una calificación utilizando una escala de seis puntos. Para simplificar el análisis, las respuestas han sido agregadas en 4 categorías: i) Acuerdo (que incluye las opciones Totalmente de acuerdo/ De acuerdo), ii) Cierto acuerdo, iii) Cierto desacuerdo y iv) Desacuerdo (que incluye las opciones Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo), más la categoría NA (Sin respuesta, No aplica).

2 Organización institucional

Se solicitó a los encuestados que opinaran sobre la cobertura de las oficinas descentralizadas de la FAO en la región. Como se muestra en el siguiente gráfico (Cuadro 2.1), la opinión predominante en relación a la adecuación general de las oficinas descentralizadas es positiva (la primera y la última pregunta). La mayoría de las opiniones sobre las medidas de descentralización tomadas desde 2010 (2.ª pregunta) también son positivas, aunque el 24% de las personas encuestadas no cree que las medidas de descentralización hayan sido eficaces.

Sin embargo, las opiniones relacionadas con la visibilidad, la eficacia y eficiencia son menos positivas. Sólo la mitad de los encuestados cree que la FAO mejoró gracias a la RLC y la SLM, y el porcentaje es aún más bajo para la SLC (37%). El 27% de los encuestados no cree que la FAO sea más eficaz y eficiente en la región gracias a la RLC.

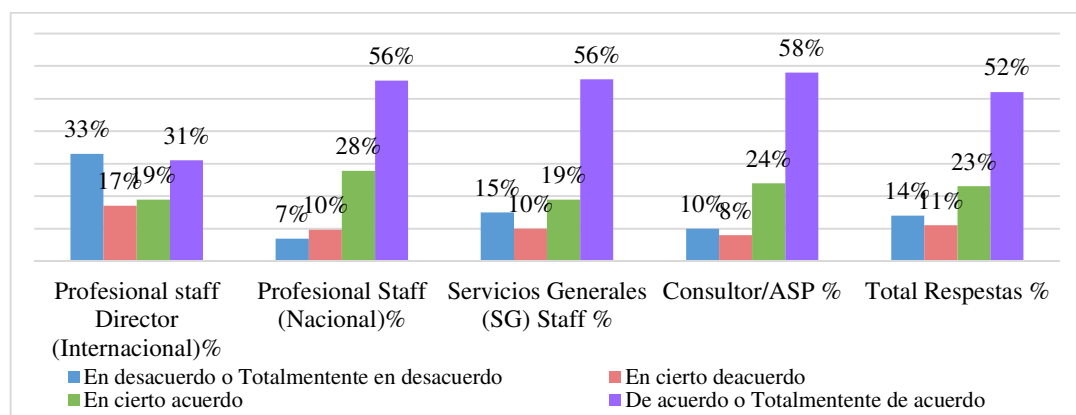
Figura 2.1- Organización institucional



3 Masa crítica

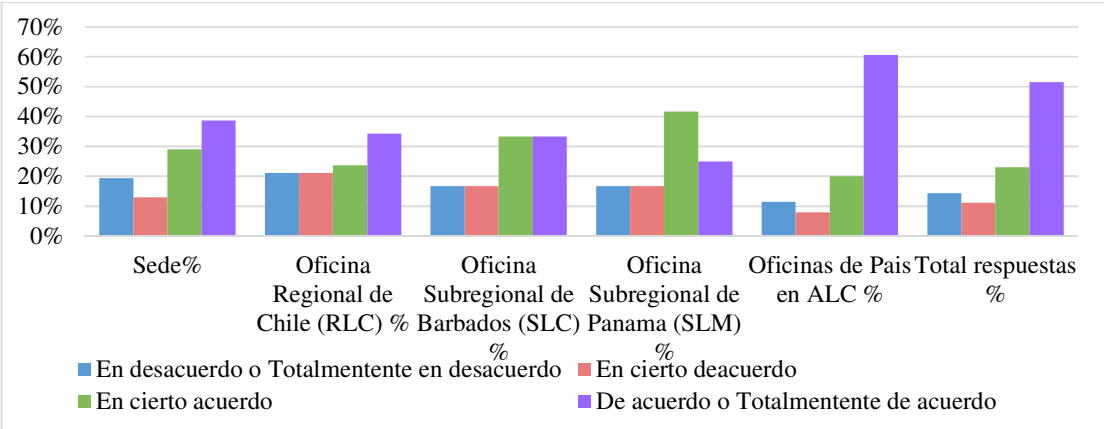
La evaluación propuso la siguiente definición de masa crítica: “el tamaño, número o cantidad suficientemente grande para producir los resultados esperados”. Se pidió a los encuestados que valoraran si sus oficinas/divisiones satisfacían en la actualidad esta definición respecto a su capacidad de proporcionar con eficacia los productos y servicios planificados por la FAO. Tal y como se muestra en el cuadro 3.1, mientras que el personal nacional (consultores, personal profesional y de servicios generales) estaría de acuerdo con esta afirmación, una mayor proporción de personal internacional considera que sus oficinas no satisfacen la definición de masa crítica con relación a la provisión de servicios y productos.

Figura 3.1- Opinión sobre masa crítica según estatus profesional



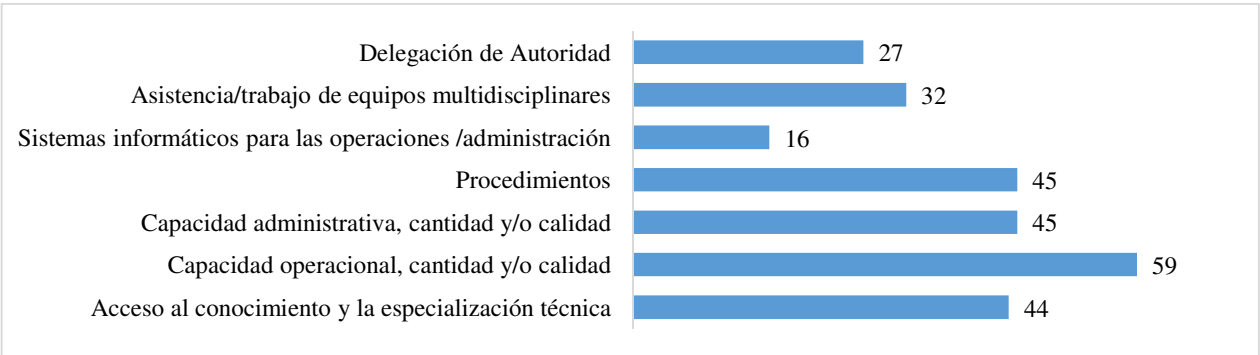
Cuando se analizan las respuestas considerando la ubicación de las personas encuestadas (cuadro 3.2), la opinión de las oficinas en los países es claramente diferente a la del resto de oficinas, siendo las únicas que consideran que su masa crítica es adecuada para alcanzar los resultados planificados

Figura 3.2 – Opinión sobre masa crítica según ubicación



A los encuestados también se les proporcionó una lista de opciones para que identificasen un máximo de 3 obstáculos que impedían que su oficina/división fuera efectiva. Tal y como se expone en el cuadro 3.3, “Capacidad operacional, cantidad y/o calidad” aparece como el obstáculo principal y fue seleccionado por 59 personas. Le siguen “procedimientos” y “capacidad administrativa” (con 45 respuestas), y “Acceso al conocimiento y la especialización técnica” (44).

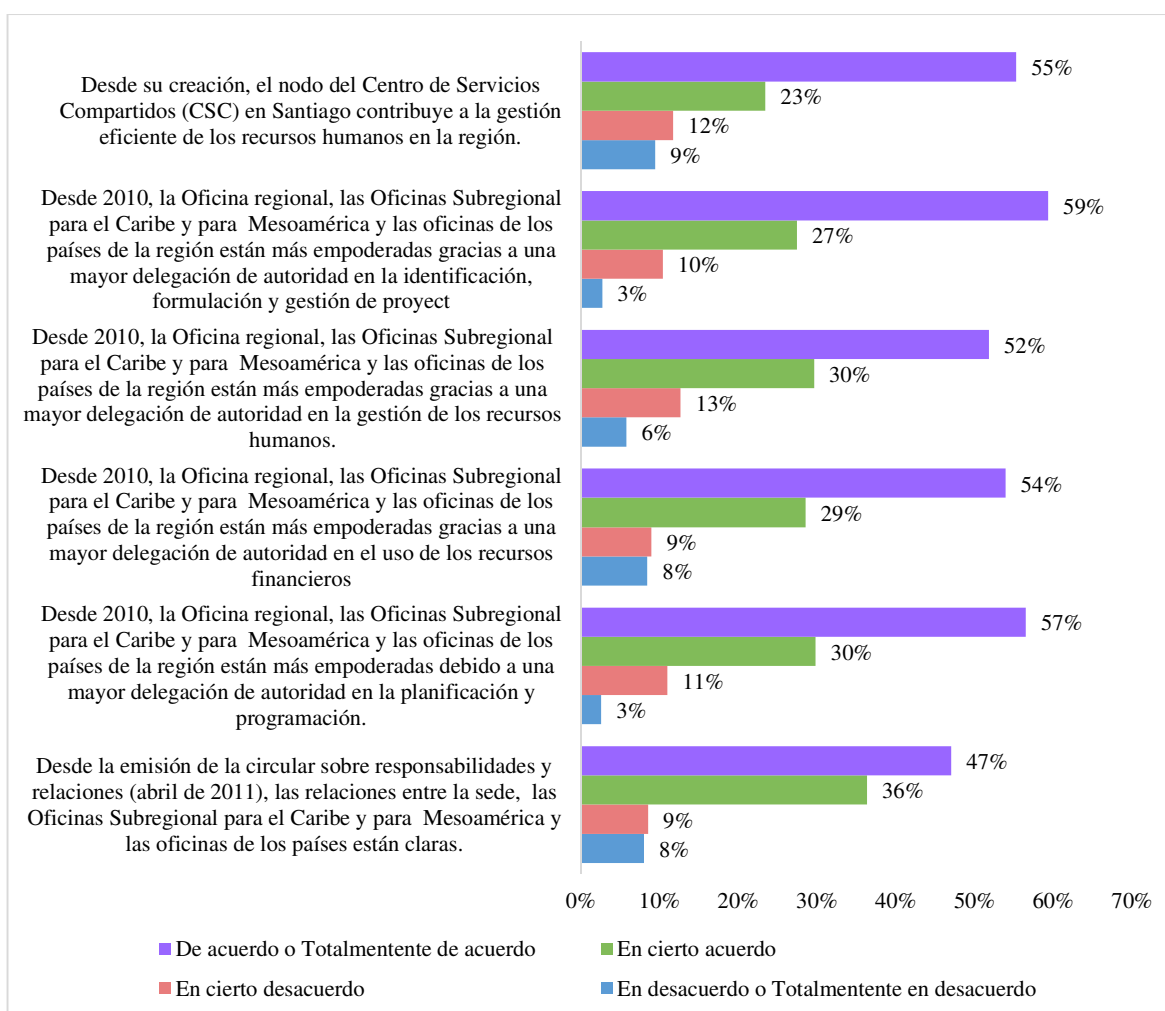
Cuadro 3.3 –Obstáculos



4 Delegación de autoridad

Se pidió a las personas encuestadas que dieran su opinión sobre los cambios en la delegación de autoridad originados por el proceso de descentralización. El cuadro 4.1 sólo se refiere a las oficinas descentralizadas. Se consideraron varios aspectos y en todos ellos la mayoría de encuestados (entre el 47% y el 59%) están de acuerdo en que ha habido un aumento de autoridad en las estructuras descentralizadas, y entre el 23% y el 36% dicen estar en cierto acuerdo.

Figura 4.1 – Opinión de las Oficinas descentralizadas sobre la delegación de autoridad



5 PCT (Programa de Cooperación Técnica)

Se solicitó a las personas encuestadas que opinaran sobre varios aspectos del PCT. Sólo se han tenido en cuenta las respuestas del personal que había leído el manual del PCT, es decir 86 encuestados (37% de todos los que completaron la encuesta), asumiendo que son los que trabajan realmente sobre el PCT y conocen este instrumento.

De forma general, las personas encuestadas tienen una opinión positiva sobre los mecanismos del PCT en la región (véase el cuadro 5.1). Una amplia mayoría de encuestados consideran que las reglas y procedimientos están claras, incluyendo los criterios para la formulación de proyectos y el acceso a los fondos.

Los encuestados son críticos con relación al nivel de delegación y control por las oficinas descentralizadas del proceso de aprobación de los proyectos. Solamente uno de cada dos encuestados opina que su oficina tiene más control sobre el proceso del PCT y que las decisiones de aprobación son tomadas en el lugar más adecuado. Como consecuencia, sólo el 55% de los encuestados considera que vale la pena hacer el trabajo suplementario solicitado a las oficinas descentralizadas para ejecutar el PCT, ya que no se refleja en un aumento de autonomía y de capacidad de toma de decisiones. Finalmente, solo el 41% de los encuestados cree que la

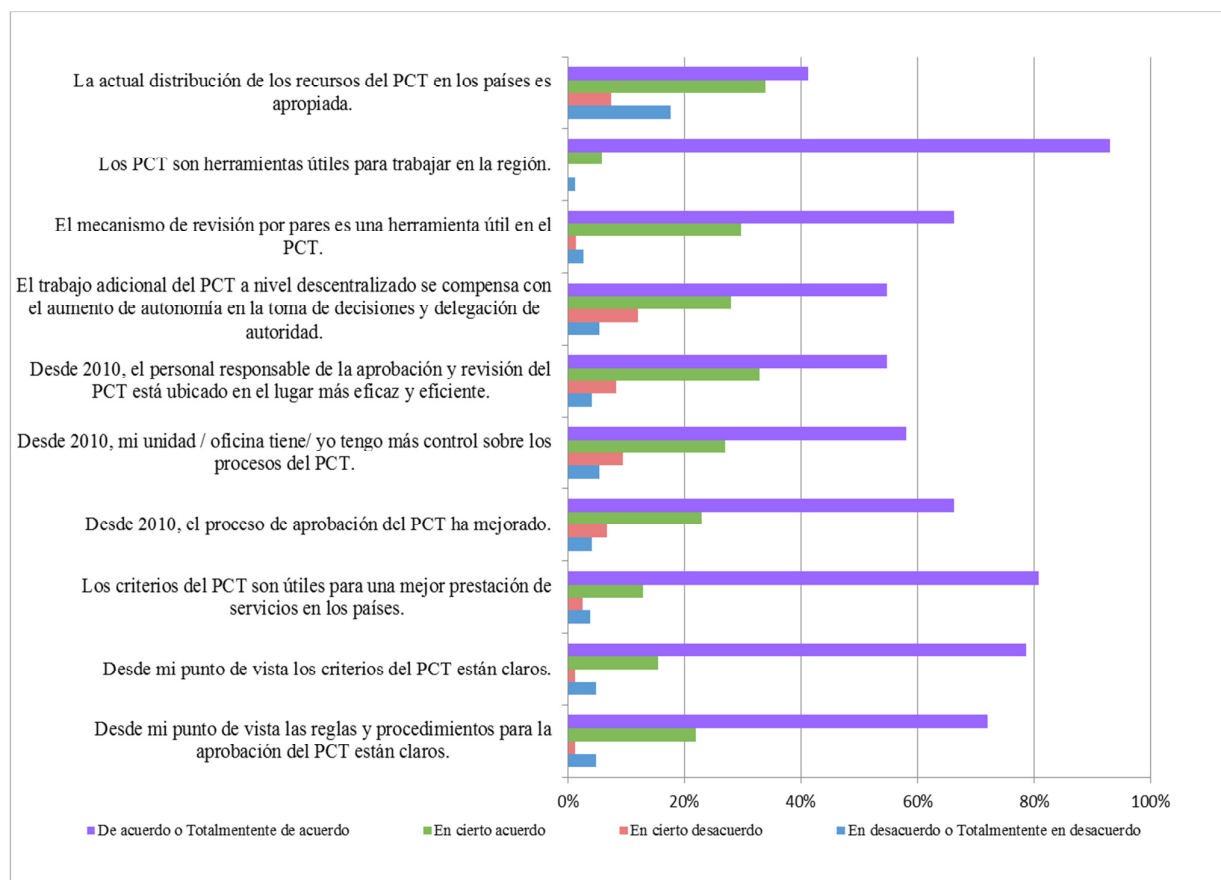
distribución actual de fondos del PCT entre países es adecuada, mientras que el 25% la considera claramente inadecuada

Se pidió a las personas encuestadas que identificaran su área de trabajo principal considerando las siguientes opciones: técnico, operacional o administrativo. En la encuesta se proporcionaron definiciones para cada una de las tres áreas mencionadas, para que las personas encuestadas aplicasen el mismo criterio en la identificación de su área de trabajo principal².

El 52% de los encuestados que contestaron a esta pregunta, es decir, 122 personas, identificaron como su área principal de trabajo lo técnico, el 30%, o 69 encuestados, el trabajo administrativo y el 18%, o 41 encuestados, las labores operacionales.

En el cuadro 6.1 siguiente, se presenta información sobre áreas de trabajo según categoría del personal. Mientras la mayoría de encuestados pertenecientes al grupo de personal profesional (internacional y nacional) y de consultores/ASP trabaja en el área técnica, la mayor parte de los encuestados pertenecientes al grupo de personal de servicios generales trabaja en administración. Sin embargo, una parte importante (20% o más) de encuestados pertenecientes al grupo de profesionales nacionales e internacionales se dedica principalmente al trabajo administrativo.

Figura 5.1- Mecanismo del PCT



² En síntesis: el trabajo técnico es la prestación de asistencia técnica, política, normativa y metodológica, asesoramiento y/o orientación. La labor operacional se refiere a la implementación y gestión de las actividades. El trabajo administrativo se refiere al apoyo a las necesidades administrativas, de recursos humanos, adquisiciones, presupuesto, finanzas y actividades de funcionamiento de las oficinas.

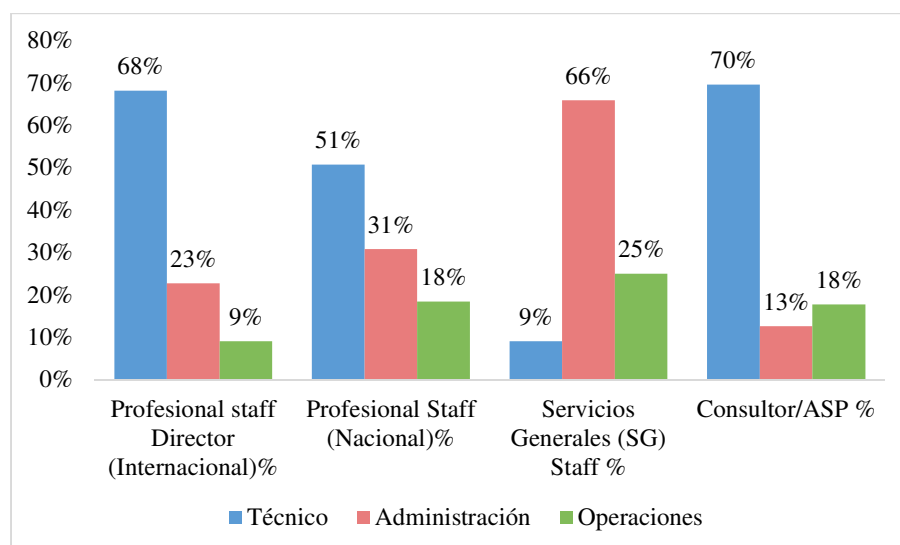
6 Áreas de trabajo del personal

Se pidió a las personas encuestadas que identificaran su área de trabajo principal considerando las siguientes opciones: técnico, operacional o administrativo. En la encuesta se proporcionaron definiciones para cada una de las tres áreas mencionadas, para que las personas encuestadas aplicasen el mismo criterio en la identificación de su área de trabajo principal³.

El 52% de los encuestados que contestaron a esta pregunta, es decir, 122 personas, identificaron como su área principal de trabajo lo técnico, el 30%, o 69 encuestados, el trabajo administrativo y el 18%, o 41 encuestados, las labores operacionales.

En el cuadro 6.1 siguiente, se presenta información sobre áreas de trabajo según categoría del personal. Mientras la mayoría de encuestados pertenecientes al grupo de personal profesional (internacional y nacional) y de consultores/ASP trabaja en el área técnica, la mayor parte de los encuestados pertenecientes al grupo de personal de servicios generales trabaja en administración. Sin embargo, una parte importante (20% o más) de encuestados pertenecientes al grupo de profesionales nacionales e internacionales se dedica principalmente al trabajo administrativo.

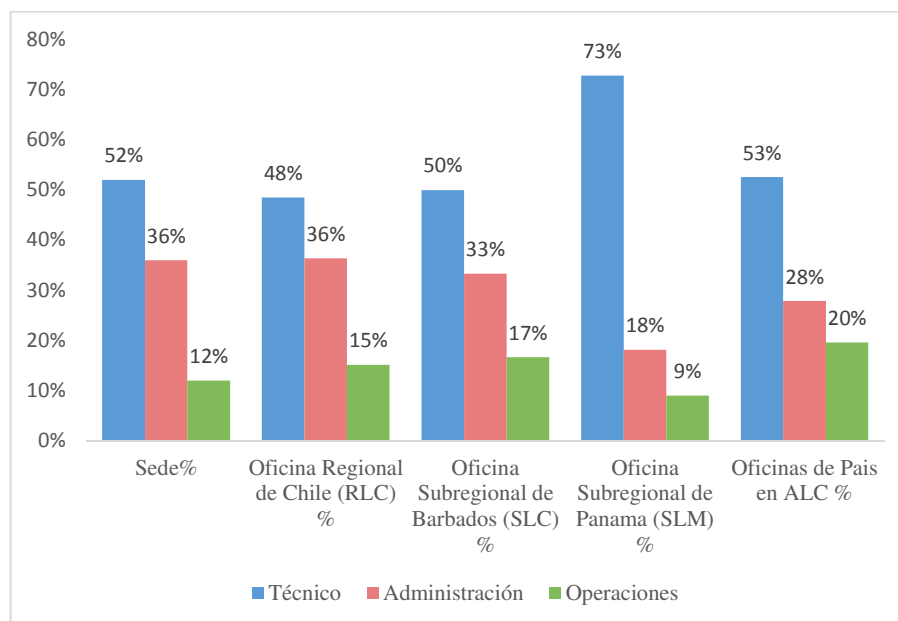
Figura 6.1 – Área de trabajo según categoría del personal



En el cuadro 6.2 se proporciona información sobre el área de trabajo de las personas encuestadas según su lugar de trabajo. El área técnica es la más indicada en todos los lugares, especialmente en la SLM, aunque un alto porcentaje de encuestados (más del 33%) trabaja en el área administrativa en la RLC, la SLC y la sede.

³ En síntesis: el trabajo técnico es la prestación de asistencia técnica, política, normativa y metodológica, asesoramiento y/o orientación. La labor operacional se refiere a la implementación y gestión de las actividades. El trabajo administrativo se refiere al apoyo a las necesidades administrativas, de recursos humanos, adquisiciones, presupuesto, finanzas y actividades de funcionamiento de las oficinas.

Figura 6.2 – Área de trabajo según ubicación



Además, se pidió al personal que indicara de forma aproximada el porcentaje de tiempo que dedicaba al trabajo técnico, operacional y administrativo antes de diciembre de 2009 y después de enero de 2010. Vale la pena mencionar las respuestas proporcionadas por el personal que trabaja en el área técnica. De 2010 en adelante el porcentaje de este personal que dedica al menos el 80% de su tiempo a temas técnicos ha caído de un 50% a un 44%, a su vez el porcentaje de encuestados que dedica al menos el 55% de su tiempo a temas técnicos ha caído de un 84% a un 77%. En consecuencia, el porcentaje de personal que trabaja en el área técnica y que dedica entre un 30% y un 50% de su tiempo a temas administrativos ha aumentado de un 21% a un 27%.

7 Una FAO

En el cuadro 7.1 se muestran las valoraciones hechas por el personal de las oficinas de la FAO en los países sobre la calidad general de los flujos de comunicación entre su oficina y otras oficinas de la FAO. La comunicación con la sede y la RLC parecen funcionar bien, mientras que la comunicación de las oficinas en los países con las subregionales (SLM y SLC) es menos satisfactoria.

Se pidió a los encuestados que valoraran su sentimiento de pertenencia a la organización indicando su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación “me siento parte de Una FAO”. En el cuadro 7.2 se presenta el promedio de las respuestas del personal de la FAO (incluyendo a todas las oficinas): la gran mayoría de encuestados (68%) dicen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación.

Figura 7.1 – Comunicación entre las oficinas de la FAO

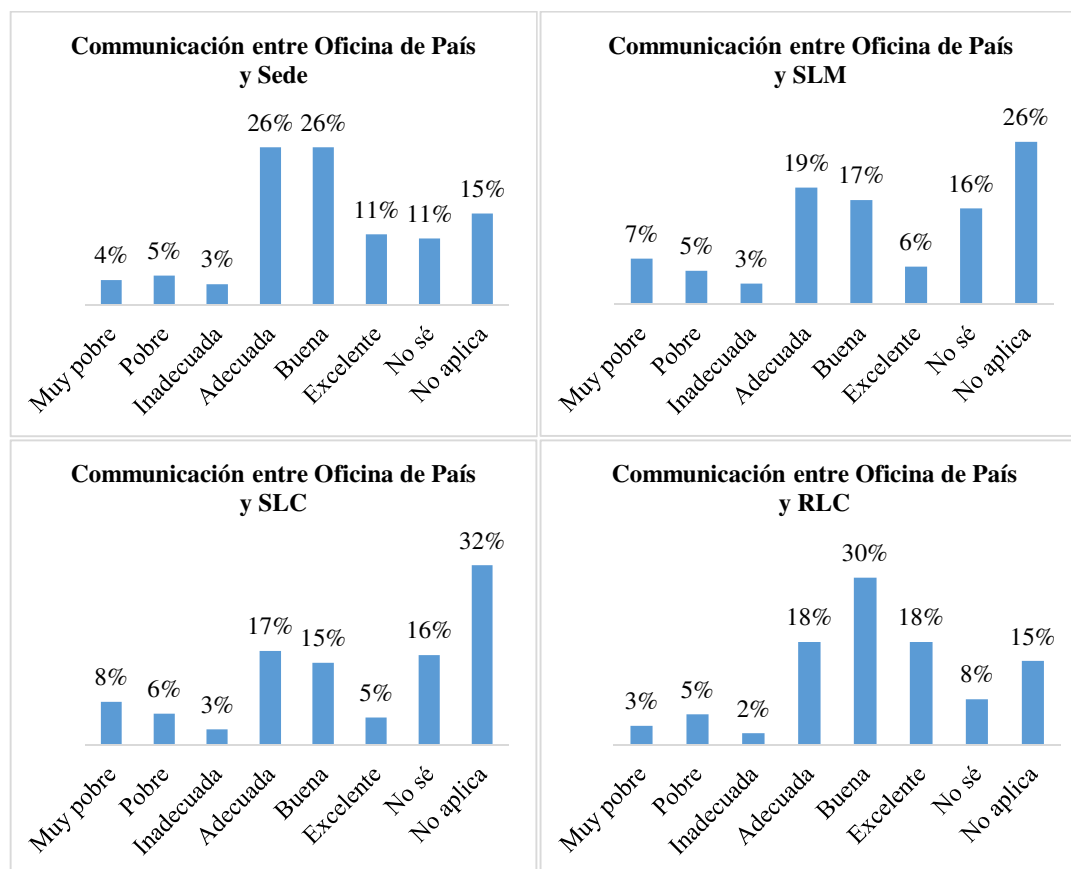
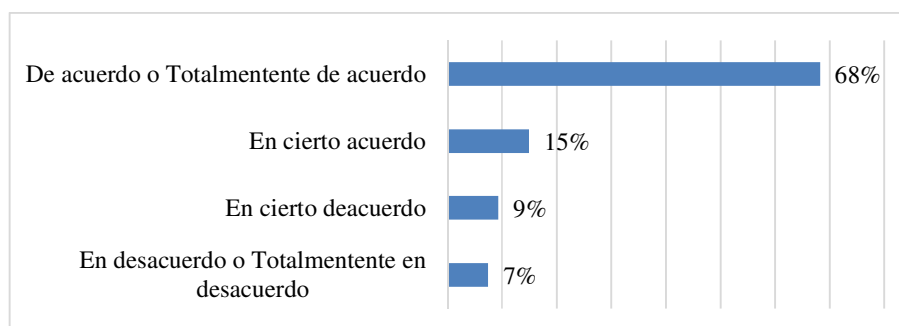
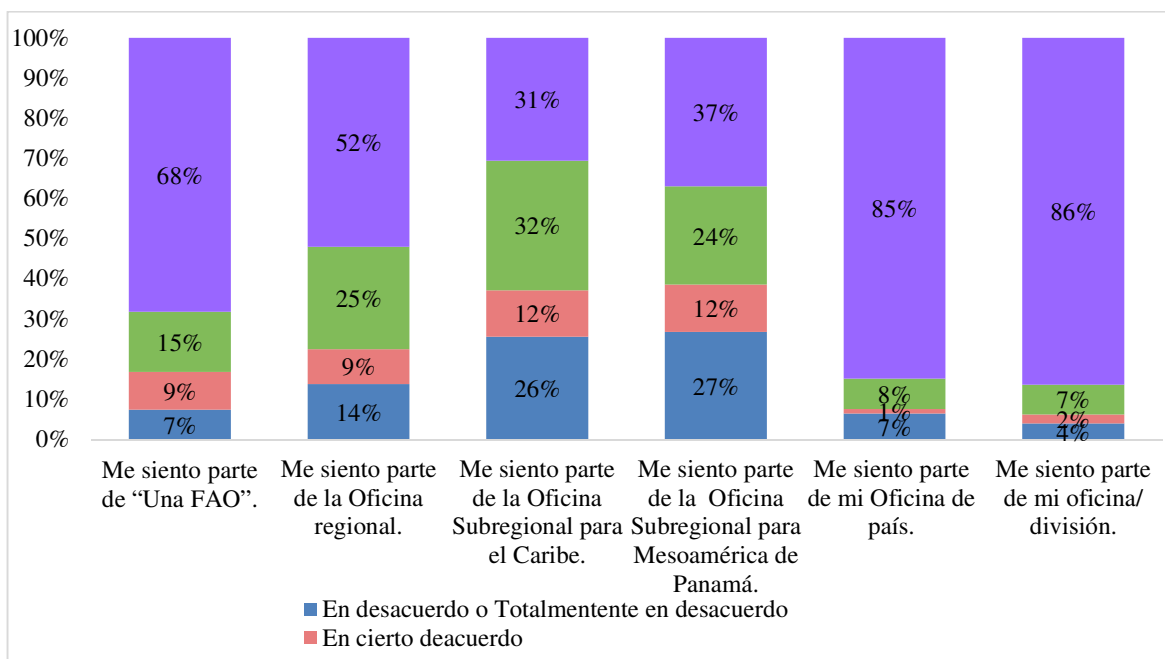


Figura 7.2 – Me siento parte de Una FAO



En el cuadro 7.3 se muestran las percepciones de los encuestados sobre su sentimiento de pertenencia a sus respectivas oficinas. El sentimiento de pertenencia es muy alto en las oficinas en los países (86%) y en cada oficina/división (85%), más bajo en la RLC (sólo el 52%), definitivamente más bajo en las SLC y SLM (31% y 37% respectivamente), donde el total desacuerdo con la afirmación (“me siento parte de...”) es bastante alto (26% y 27%).

Figura 7.3 – Me siento parte de ...



ANEXO 9: Oficinas descentralizadas de la FAO (OD) para América Latina y el Caribe

	Tipo de oficina de la FAO	País
1	<i>Oficina Regional para América Latina y el Caribe</i>	Chile
2	<i>Oficina subregional para el Caribe</i>	Barbados
3	<i>Oficina subregional para Mesoamérica</i>	Panamá
1	Representación plena de la FAO	Bolivia
2	Representación plena de la FAO	Brasil
3	Representación plena de la FAO	Colombia
4	Representación plena de la FAO	Costa Rica
5	Representación plena de la FAO	Cuba
6	Representación plena de la FAO	República Dominicana
7	Representación plena de la FAO	Ecuador
8	Representación plena de la FAO	El Salvador
9	Representación plena de la FAO	Guyana
10	Representación plena de la FAO	Haití
11	Representación plena de la FAO	Honduras
12	Representación plena de la FAO	Jamaica
13	Representación plena de la FAO	México
14	Representación plena de la FAO	Nicaragua
15	Representación plena de la FAO	Perú
16	Representación plena de la FAO	Trinidad y Tobago
17	Representación plena de la FAO	Uruguay
18	Representación plena de la FAO	Venezuela
1	Oficina de la Representación de la FAO conjunta (con la SLC)	Barbados

2	Oficina de la Representación de la FAO conjunta (con la RLC)	Chile
3	Oficina de la Representación de la FAO conjunta (con la SLM)	Panamá
1	OT/Representante de la FAO	Argentina
2	OT/Representante de la FAO	Guatemala
3	OT/Representante de la FAO	Paraguay
1	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	Antigua y Barbuda
2	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	Dominica
3	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	Granada
4	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	San Cristóbal y Nevis
5	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	Santa Lucía
6	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Barbados	San Vicente y las Granadinas
7	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica	Bahamas
8	Corresponsal nacional, acreditación múltiple con Jamaica	Belice
9	Corresponsal nacional, doble acreditación con Trinidad y Tobago	Surinam

ANEXO 10: Modelos de Oficinas FAO en América Latina y el Caribe

Fuente: OSD

1) Países con Representación FAO “MODELO A” (13 funcionarios):

Bolivia, Brasil, México

2) Países con Representación FAO “MODELO B” (11 funcionarios):

Colombia, Honduras, Perú, Venezuela

3) Países con Representación FAO “MODELO C” (8 funcionarios):

Cuba, Ecuador, Haití, Nicaragua, Trinidad y Tobago

4) Países con Representación FAO “MODELO D” (6 funcionarios):

Costa Rica, El Salvador, Rep. Dominicana, Guyana, Jamaica, Uruguay

5) Países con Representación FAO “MODELO E” (3 funcionarios):

6) Países con Representación FAO “MODELO F” (1 corresponsal nacional):

Antigua y Barbuda, Bahamas, Belize, Dominica, Grenada, St. Kitts & Nevis , St. Lucia, St. Vincent & Gren. Suriname

7) Países con Representación en las Oficinas Sub-regionales o Regional:

Barbados, Chile, Panama

8) Países con Oficiales Técnicos / Representantes:

Argentina, Guatemala, Paraguay

ANEXO 11: Aportes de la agricultura familiar en algunos países de la región

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
IMPORTANCIA SECTORIAL							
Participación de la AF en el valor de la producción sectorial (%)	19.2	38.0	22.0	41.0	45.0		
Participación de la AF en el empleo sectorial (%)	53.0	77.0	61.0	57.0			
EXPLORACIONES	(a)	(a)					
Nº Explotaciones Agricultura Familiar (miles)	251.1	4 367.9	254.9	737.9	739.9	264.8	32.6
Participación AF en el total de explotaciones (%)	75.3	84.4	95.0	87.0	88.0	91.4	57.2
SUPERFICIE	(a)	(a)					
Superficie media de la AF (ha)	142.0	18.4	17.0	3.0	7.0	7.4	77.2
Superficie media total (ha)	593.0	64.0	38.0	4.6	14.7	107.0	287.0
Participación AF en el total de la superficie (%)	20.3	24.3	44.0	57.0	41.0	6.3	15.4

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
IMPORTANCIA SECTORIAL						
Participación de la AF en el valor de la producción sectorial (%)	40.6	42.7	49.0	56.5	49.3	58.3
Participación de la AF en el empleo sectorial (%)	36.0	51.0	63.0	76.0	65.0	70.0
EXPLORACIONES						
Nº Explotaciones Agricultura Familiar (miles)	79.0	230.0	1 062.0	484.0	334.0	164.0
Participación AF en el total de explotaciones (%)						
SUPERFICIE						
Superficie media de la AF (ha)		2.2	1.0		6.7	4.1
Superficie media total (ha)						
Participación AF en el total de la superficie (%)						

Fuente: CEPAL-FAO-IICA. **Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014**. San José, Costa Rica. p. 52

ANEXO 12: Desembolsos de fondos de países donantes, en USD y %

Donante	Total 2004-	%	Total 2008-	%
Total ESPAÑA	116,094,927	38.3%	95,423,565	42.0%
Total BRAZIL	54,555,008	18.0%	31,596,150	13.9%
Total UNION EUROPEA	26,141,474	8.6%	23,459,868	10.3%
Total MEXICO	38,022,005	12.5%	22,631,204	10.0%
Total COLOMBIA	17,297,551	5.7%	17,297,551	7.6%
Total CANADA	12,712,461	4.2%	9,737,684	4.3%
Total ITALIA	16,499,953	5.4%	8,843,564	3.9%
Total FMMA	5,696,444	1.9%	5,696,444	2.5%
Total EL SALVADOR	4,158,176	1.4%	4,158,176	1.8%
Total PAISES BAJOS	3,662,397	1.2%	2,593,411	1.1%
Total ESTADOS UNIDOS	3,192,051	1.1%	1,473,448	0.6%
Total NEW ZELAND	1,590,743	0.5%	1,294,815	0.6%
Total ALEMANIA	1,539,722	0.5%	1,167,949	0.5%
Total ARGENTINA	862,999	0.3%	862,999	0.4%
Total DINAMARCA	697,384	0.2%	568,000	0.2%
Total FIDA	494,219	0.2%	489,134	0.2%
TOTAL	303,217,514	100.0%	227,293,962	100.0%
Total programa campo	617,673,674	49.1%	436,372,925	52.1%
Solo Latinoamericanos	114,895,739	37.9%	76,546,080	33.7%

Fuente: Equipo de evaluación con información de FPMIS

DESEMBOLSOS de fondos de Países DONANTES en RLC desde 2004 a 2012

(Other TF incluye: GCPAs, UNJP, GDGP, OSRO)

	<i>GCPs y otros TFs</i>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
ITALIA	GCP	1,560,896	2,179,050	1,822,638	1,512,621	572,787	1,044,671	1,844,696	2,413,333	1,578,309
	Other TF	0	164,733	234,340	182,111	83,465	176,036	136,441	0	993,826
Total ITALIA		1,560,896	2,343,783	2,056,978	1,694,732	656,252	1,220,707	1,981,137	2,413,333	2,572,135
ESPAÑA	GCP	4,033,652	3,982,700	4,342,189	7,082,334	5,828,048	7,547,519	13,208,856	19,745,513	12,692,969
	Other TF	266,867	326,016	266,502	371,102	686,920	3,671,930	9,103,846	13,746,036	9,191,928
Total ESPAÑA		4,300,519	4,308,716	4,608,691	7,453,436	6,514,968	11,219,449	22,312,702	33,491,549	21,884,897
UNION	GCP	721,552	535,708	811,640	612,706	1,584,082	4,935,211	4,793,126	6,201,310	2,043,771
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	602,591	3,299,777
Total UNION EUROPEA		721,552	535,708	811,640	612,706	1,584,082	4,935,211	4,793,126	6,803,901	5,343,548
BRASIL	GCP	0	0	0	0	0	259,422	934,993	2,272,886	3,273,696
	Other TF	4,817,360	5,579,186	6,531,161	6,031,151	6,026,964	6,623,767	5,620,824	3,413,544	3,170,054
Total BRAZIL		4,817,360	5,579,186	6,531,161	6,031,151	6,026,964	6,883,189	6,555,817	5,686,430	6,443,750
GEF (Global Environment Facility)	GCP	0	0	0	0	18,233	54,896	126,800	4,065,161	1,431,354
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GEF		0	0	0	0	18,233	54,896	126,800	4,065,161	1,431,354
COLOMBIA	GCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Other TF (sólo UTFs)	0	0	0	0	4,620,989	4,327,067	3,499,841	2,999,675	1,849,979
Total COLOMBIA		0	0	0	0	4,620,989	4,327,067	3,499,841	2,999,675	1,849,979
EL SALVADOR	GCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Other TF (sólo UTFs)	0	0	0	0	0	0	31,621	730,874	3,395,681
Total EL SALVADOR		0	0	0	0	0	0	31,621	730,874	3,395,681
MEXICO	GCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Other TF (sólo UTFs)	3,263,147	4,285,268	4,331,251	3,511,135	3,729,248	3,325,755	4,011,262	5,811,514	5,753,425
Total MEXICO		3,263,147	4,285,268	4,331,251	3,511,135	3,729,248	3,325,755	4,011,262	5,811,514	5,753,425
CANADA	GCP	596,064	756,270	693,895	928,548	963,897	458,682	500,359	1,594,336	6,220,410

Total CANADA	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		596,064	756,270	693,895	928,548	963,897	458,682	500,359	1,594,336	6,220,410
IFAD (International Fund For Agricultural Development)	GCP	5,085	0	0	0	112,944	219	210	0	375,761
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total IFAD	5,085	0	0	0	112,944	219	210	0	375,761
ARGENTINA	GCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Other TF (sólo UTFs)	0	0	0	0	0	0	0	148,626	714,373
	Total ARGENTINA	0	0	0	0	0	0	0	148,626	714,373
NEW ZELAND	GCP	0	987	130,010	164,931	353,714	299,858	458,435	144,917	37,891
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total NEW ZELAND	0	987	130,010	164,931	353,714	299,858	458,435	144,917	37,891
DENMARK	GCP	0	57,420	71,964	0	0	87,585	390,877	89,538	0
	Other TF	0	0	0	0	0	0		0	0
	Total DENMARK	0	57,420	71,964	0	0	87,585	390,877	89,538	0
NETHERLANDS	GCP	981,806	87,180	0	0	0	0	700,650	923,770	968,991
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total NETHERLANDS	981,806	87,180	0	0	0	0	700,650	923,770	968,991
GERMANY	GCP	0	23,449	163,621	184,703	328,176	305,905	533,868	0	0
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total GERMANY	0	23,449	163,621	184,703	328,176	305,905	533,868	0	0
UNITED	GCP	659,391	433,262	491,778	134,172	81,672	282,806	0	584,485	524,485
	Other TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total UNITED STATES	659,391	433,262	491,778	134,172	81,672	282,806	0	584,485	524,485
TOTAL		16,905,820	18,411,229	19,890,989	20,715,514	24,991,139	33,401,329	45,896,705	65,488,109	57,516,680

Fuente: Equipo de evaluación con información de FPMIS

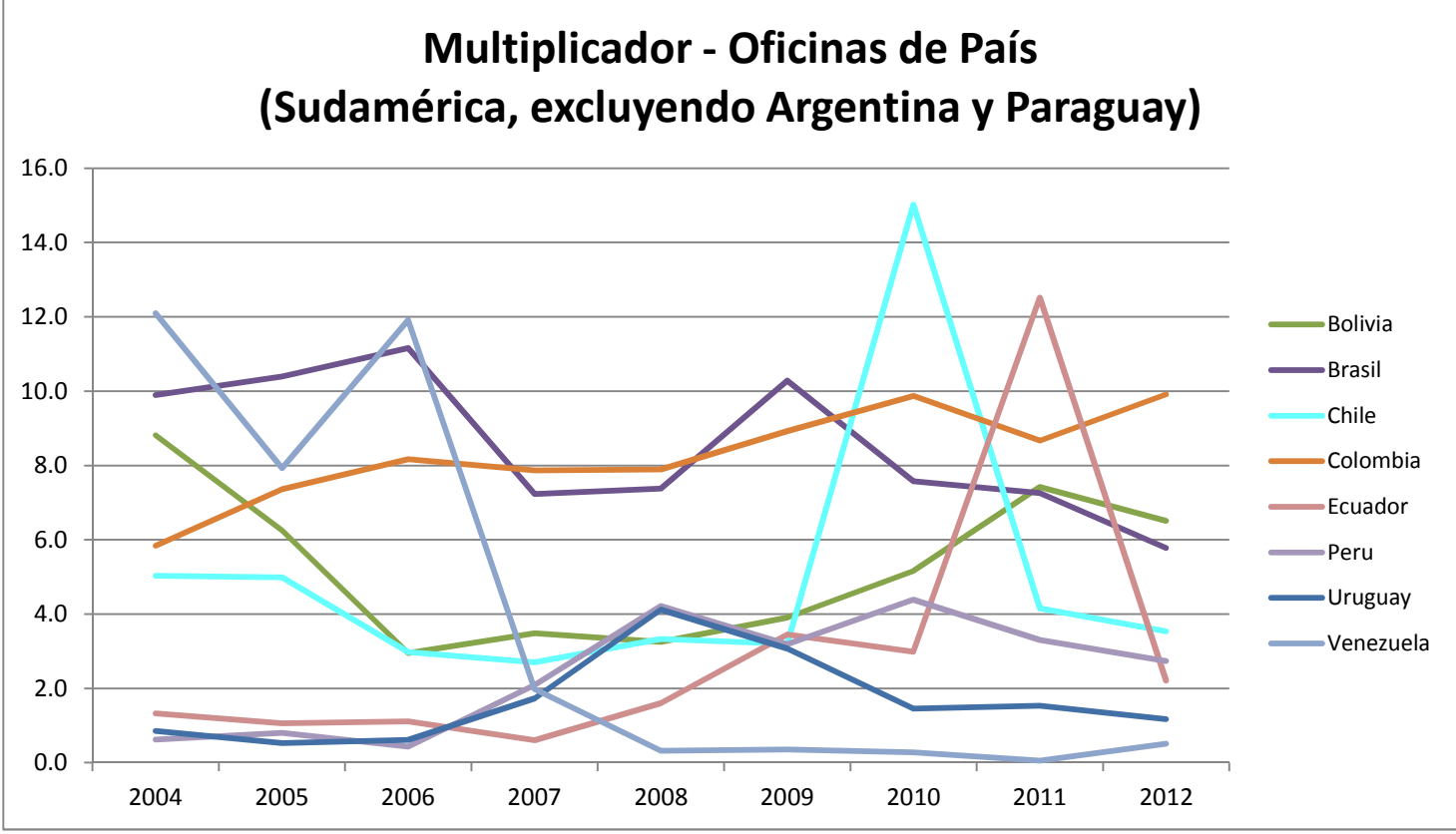
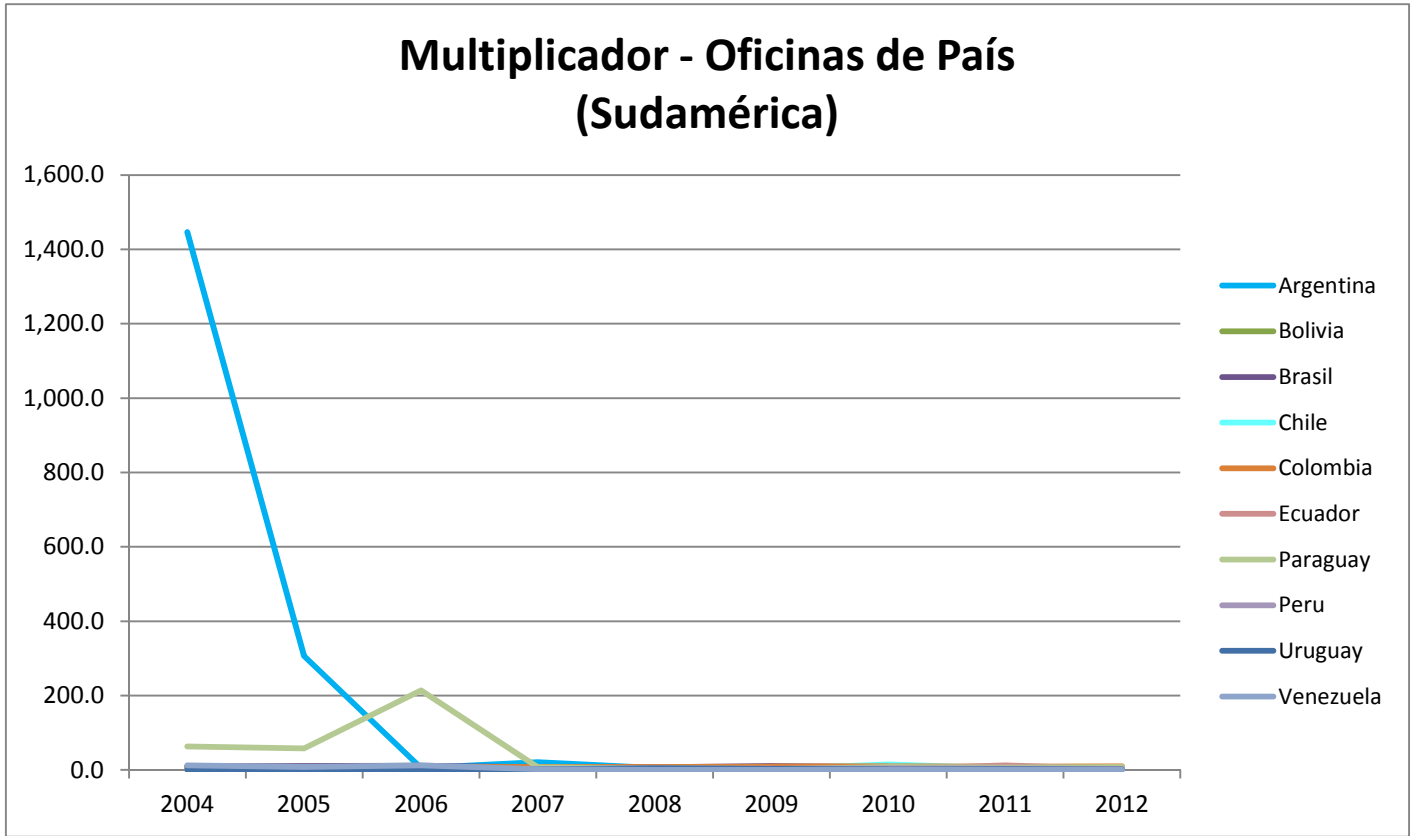
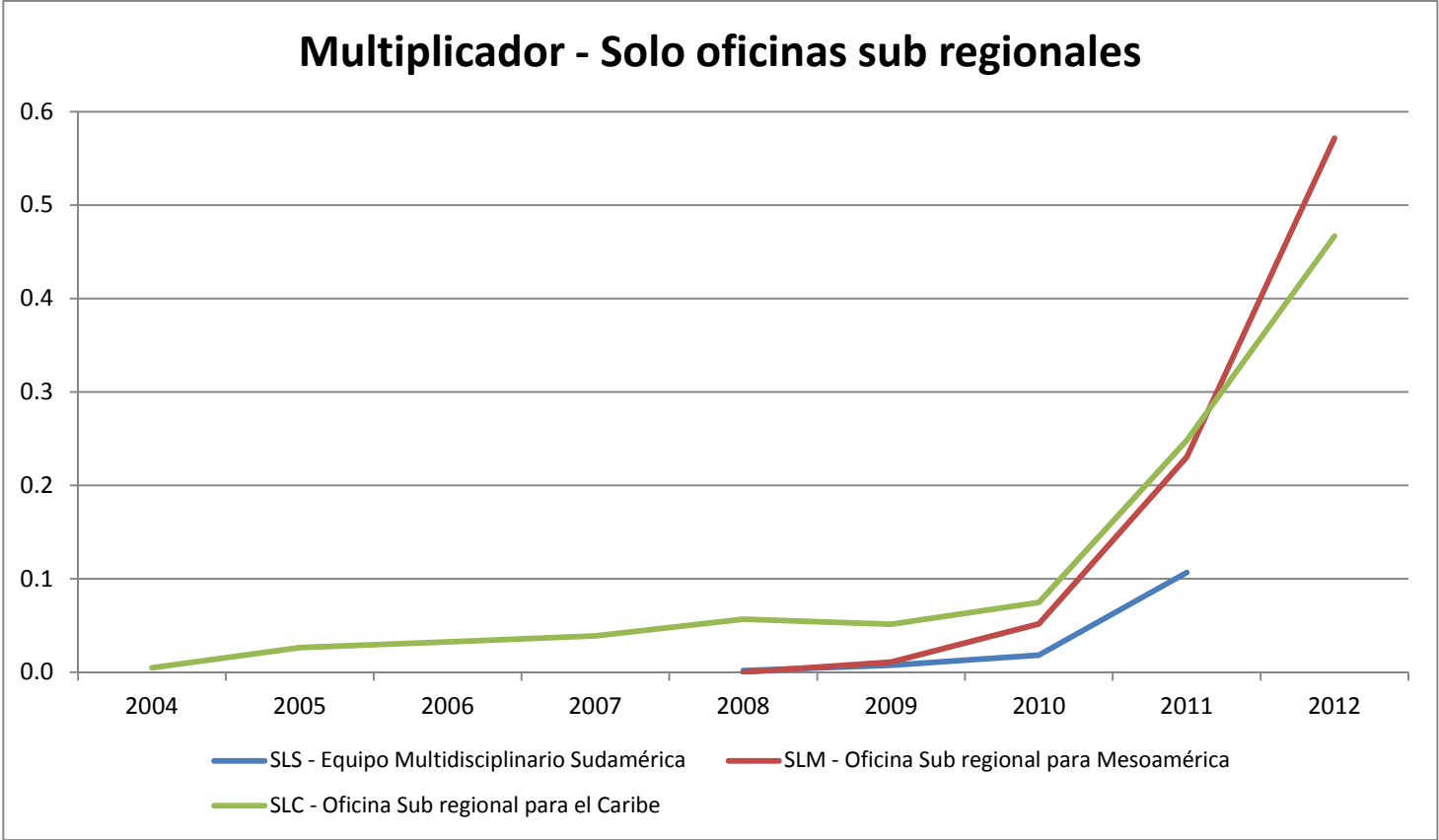
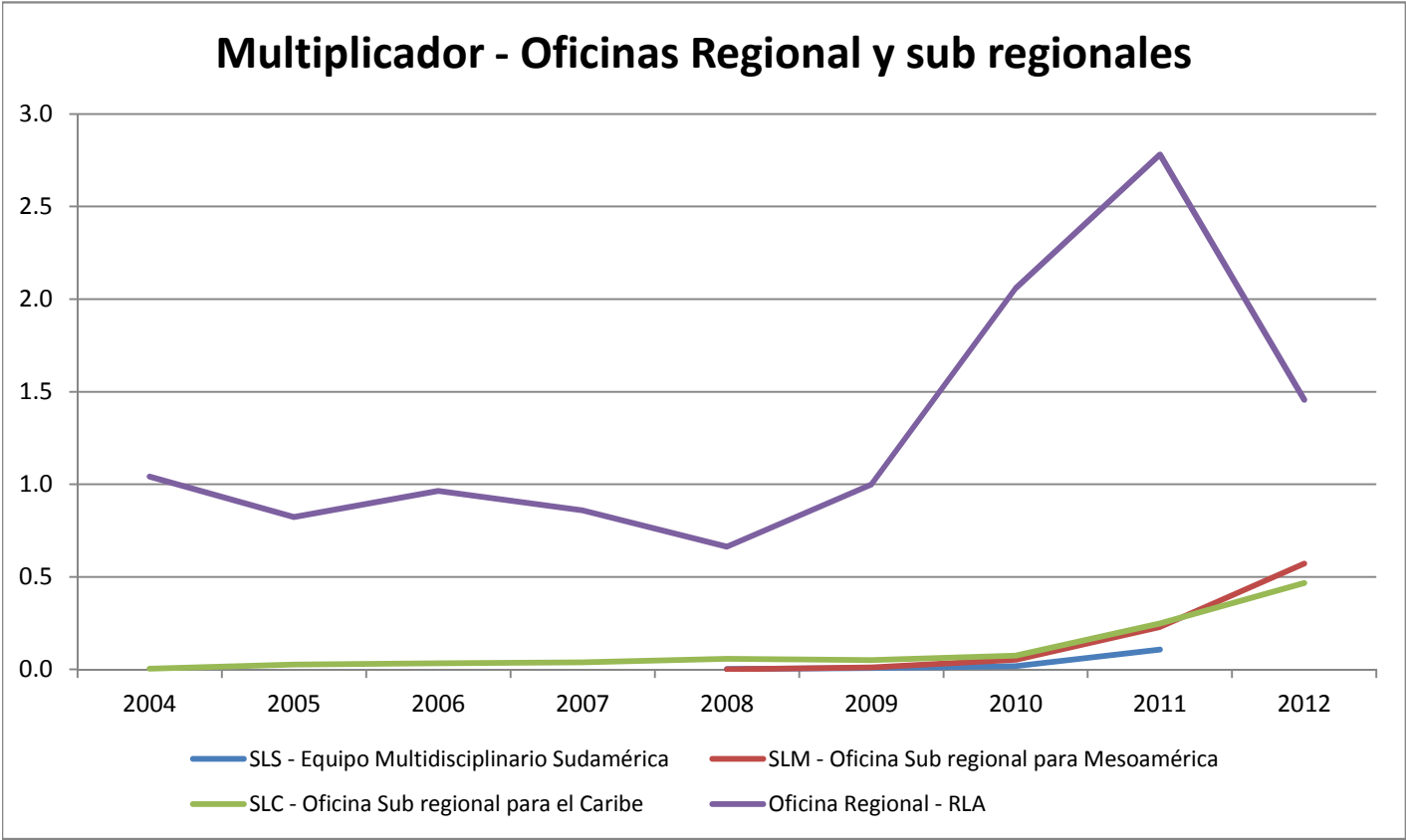
2012 Desembolsos (en USD)	DESEMBOLSOS DEL PROGRAMA REGULAR (net appropriation)					DESEMBOLSOS DEL PROGRAMA DE CAMPO (proyectos)										TOTAL DESEMBOLSOS (4)
						Fondos de financiamiento (2)						Total Proyectos Desarrollo	Tipo de proyectos		Total programa de Campo	
País/Oficina	Staff	non-Staff (sólo consultores)	Non-Staff (Others)	AOS recibido	Total Programa Regular (1)	GCP	UTF	TCP	UNJP	Otros (3)	Telefood		Proyectos de Desarrollo	Proyectos de Emergencia		
FAO R network (FLADD)	15,926	77,510	428,513	21,229	521,949	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	521,949
Argentina	64,295	23,878	60,303	18,473	148,476	124,168	714,373	96,303	0	0	1,680	936,524	936,524	236,891	1,173,415	1,321,891
Bolivia	494,359	103,401	116,165	31,598	713,925	79,534	0	390,546	1,812,533	0	3,079	2,285,692	2,285,692	2,331,105	4,616,797	5,330,722
Brasil	797,019	75,050	163,477	93,897	1,035,546	2,378,444	3,170,054	35,977	307,561	0	0	5,892,036	5,892,036	0	5,892,036	6,927,582
Chile	97,404	40,703	16,087	13,824	154,194	0	2,391	420,665	66,970	0	39,522	529,549	529,549	1,049	530,598	684,792
Colombia	468,033	139,743	59,246	79,336	667,022	0	1,849,979	210,146	1,398,466	0	89,696	3,548,286	3,548,286	2,981,558	6,529,844	7,196,866
Ecuador	275,012	84,125	178,364	66,405	537,501	479,625	0	223,333	407,653	0	9,900	1,120,510	1,120,510	0	1,120,510	1,658,011
Paraguay		7,618	126,863	21,938	134,481	0	-70,729	588,071	111,273	0	9,802	638,418	638,418	429,083	1,067,501	1,201,982
Peru	689,232	97,394	207,456	57,669	994,082	-18,094	0	279,109	444,051	0	48,236	753,302	753,302	1,904,785	2,658,088	3,652,170
Uruguay	576,233	46,958	177,152	9,192	800,343	284,107	320,446	281,019	0	0	45,724	931,296	931,296	0	931,296	1,731,639
Venezuela	267,430	534	141,977	4,632	409,941	0	0	141,606	0	0	63,683	205,288	205,288	0	205,288	615,229
SLS - Equipo Multidisciplinario Sudamérica	0	20,001	23,790	8,256	43,791	0	0	441,985	0	0	0	441,985	441,985	0	441,985	485,776
Total Sudamérica	3,744,943	716,915	1,699,393	426,449	6,161,251	3,327,784	5,986,514	3,108,760	4,548,507	0	311,321	17,282,886	17,282,886	7,884,472	25,167,358	31,328,609
Costa Rica	367,811	36,062	90,311	13,417	494,184	0	0	66,667	614,934	0	6,307	687,908	687,908	0	687,908	1,182,092
El Salvador	496,668	95,812	169,263	241,323	761,743	444,245	3,395,681	37,835	0	0	120	3,877,880	3,877,880	811,594	4,689,474	5,451,217
Guatemala	185,172	69,575	140,381	128,746	395,128	686,399		44,386	2,075,174	69	3,999	2,810,026	2,810,026	2,627,310	5,437,336	5,832,464
Honduras	267,024	169,286	307,211	411,090	743,521	6,598,112	991,442	74,026	109,501	-1,559	4,393	7,775,915	7,775,915	0	7,775,915	8,519,436
Mexico	631,190	143,765	215,419	185,077	990,374	0	5,753,425	31,026	64,391	394,025	43,355	6,286,222	6,286,222	0	6,286,222	7,276,596
Nicaragua	460,723	114,438	191,584	118,013	766,745	2,179,409	0	701,070	1,033,696	94	77,546	3,991,815	3,991,815	686,950	4,678,765	5,445,510
Panama		12,004	48,978	24,788	60,982	0	0	406,209	890,792	0	4,909	1,301,910	1,301,910	0	1,301,910	1,362,892
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica	1,795,025	284,373	619,913	118,131	2,699,311	1,117,027	0	307,094	0	0	0	1,424,122	1,424,122	0	1,424,122	4,123,433
Total Mesoamérica	4,203,613	925,315	1,783,060	1,240,585	6,911,988	11,025,191	10,140,548	1,668,313	4,788,489	392,629	140,627	28,155,798	28,155,798	4,125,854	32,281,652	39,193,640
Antigua and Barbuda		5,542	6,550	1,017	12,092	0	0	31,101	0	0	5,163	36,264	36,264	0	36,264	48,356
Bahamas		8,716	14,610	1,223	23,326	0	0	37,427	0	0	9,981	47,408	47,408	0	47,408	70,734
Barbados	248,400	130	16,073	3,345	264,603	0	0	102,266	0	0	0	102,266	102,266	0	102,266	366,869
Belize		14,322	10,934	2,570	25,256	0	0	78,512	0	0	46,207	124,720	124,720	0	124,720	149,976
Cuba	357,276	3,988	166,765	6,538	528,029	0	0	43,406	1,141,503	0	58,041	1,242,950	1,242,950	237,097	1,480,048	2,008,077
Dominica		9,525	3,993	213	13,518	0	0	6,256	0	0		6,256	6,256	0	6,256	19,774
Dominican Republic	321,606	25,986	165,861	33,661	513,453	381,043	64,377	207,816	478,873	0	31,895	1,164,004	1,164,004	247,134	1,411,138	1,924,591
Grenada		9,300	3,950	5,717	13,250	0	0	174,781	0	0	0	174,781	174,781	0	174,781	188,031
Guyana	194,078	6,124	77,934	2,349	278,136	0	0	71,823	0	0	7,028	78,851	78,851	0	78,851	356,987
Haiti	608,205	0	121,829	99,368	730,034	1,024,662	0	0	0	0	34,632	1,059,294	1,059,294	8,629,008	9,688,302	10,418,336
Jamaica	543,228	13,785	136,496	9,598	693,509	13,208	0	293,401	0	0	15,121	321,730	321,730	0	321,730	1,015,239
Saint Kitts & Nevis		14,910	7,399	192	22,309	0	0	6,164	0	0	18,528	24,693	24,693	0	24,693	47,002
Saint Lucia		14,422	4,592	924	19,014	0	0	3,906	0	0	0	3,906	3,906	131,019	134,925	153,939
St Vincent & Grenadines		13,340	4,691	0	18,031	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,031
Suriname		3,418	15,253	3,974	18,671	0	117	198,008	0	0	0	198,125	198,125	0	198,125	216,796
Trinidad and Tobago	551,196	52	67,328	4,709	618,576	6,487	0	67,383	0	0	5,507	79,376	79,376	0	79,376	697,952
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	2,162,069	72,938	425,754	35,834	2,660,761	394,890	0	549,538	0	0	0	944,428	944,428	261,988	1,206,416	3,867,177
Total El Caribe	4,986,058	216,498	1,250,012	211,232	6,452,568	1,820,290	64,494	1,871,790	1,620,376	0	232,103	5,609,053	5,609,053	9,506,246	15,115,298	21,567,866
Oficina Regional - RLA	6,501,731	1,710,244	3,104,443	371,281	11,316,418	11,893,543	0	330,702	0	83,319	0	12,307,564	12,307,564	3,801,470	16,109,034	27,425,452
Total Oficina Regional - RLA	6,501,731	1,710,244	3,104,443	371,281	11,316,418	11,893,543	0	330,702	0	83,319	0	12,307,564	12,307,564	3,801,470	16,109,034	27,425,452
TOTAL Región de América Latina y el Caribe	19,436,345	3,568,972	7,836,908	2,249,547	30,842,225	28,066,807	16,191,556	6,979,566	10,957,372	475,947	684,051	63,355,300	63,355,300	25,318,042	88,673,342	119,515,567

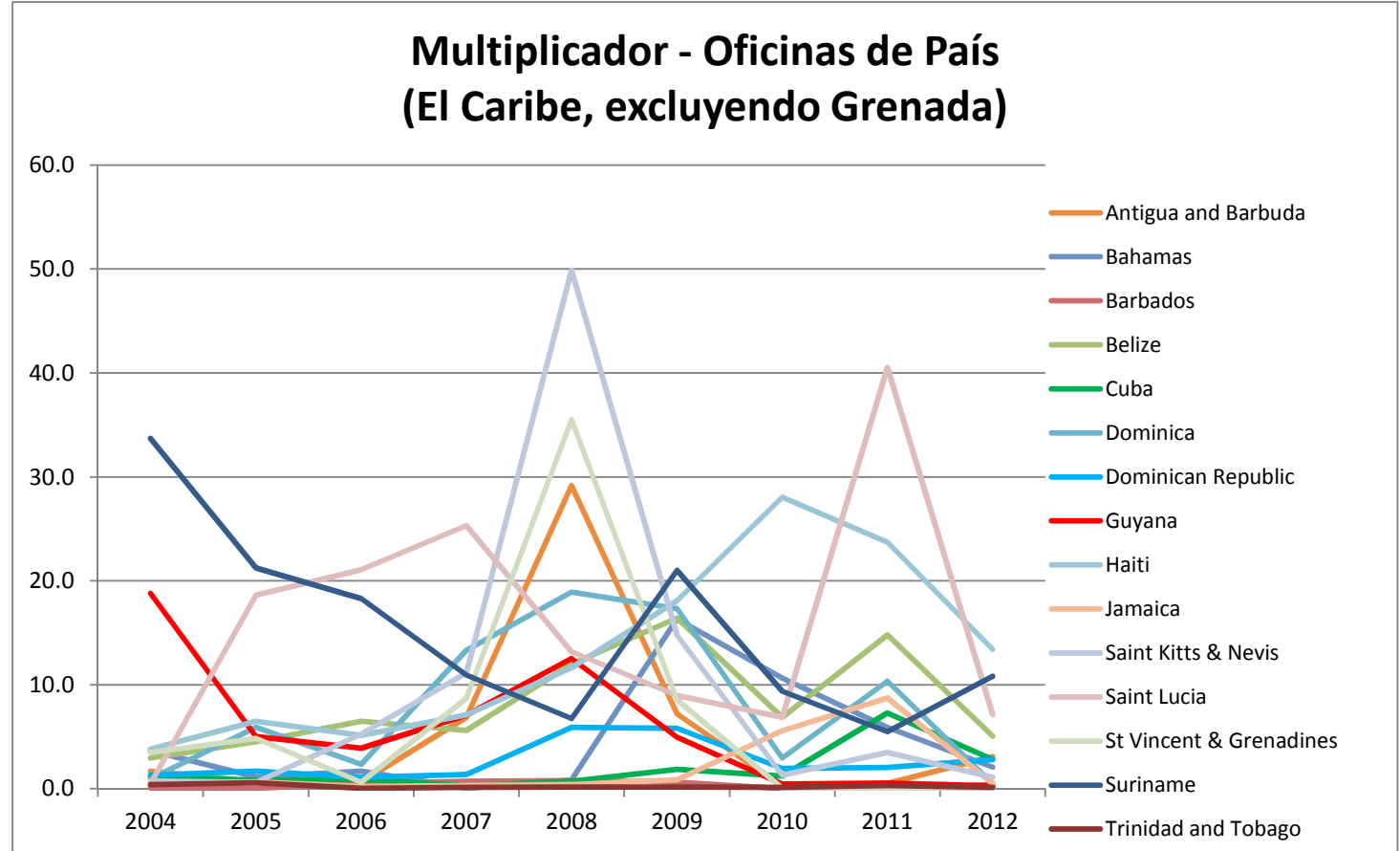
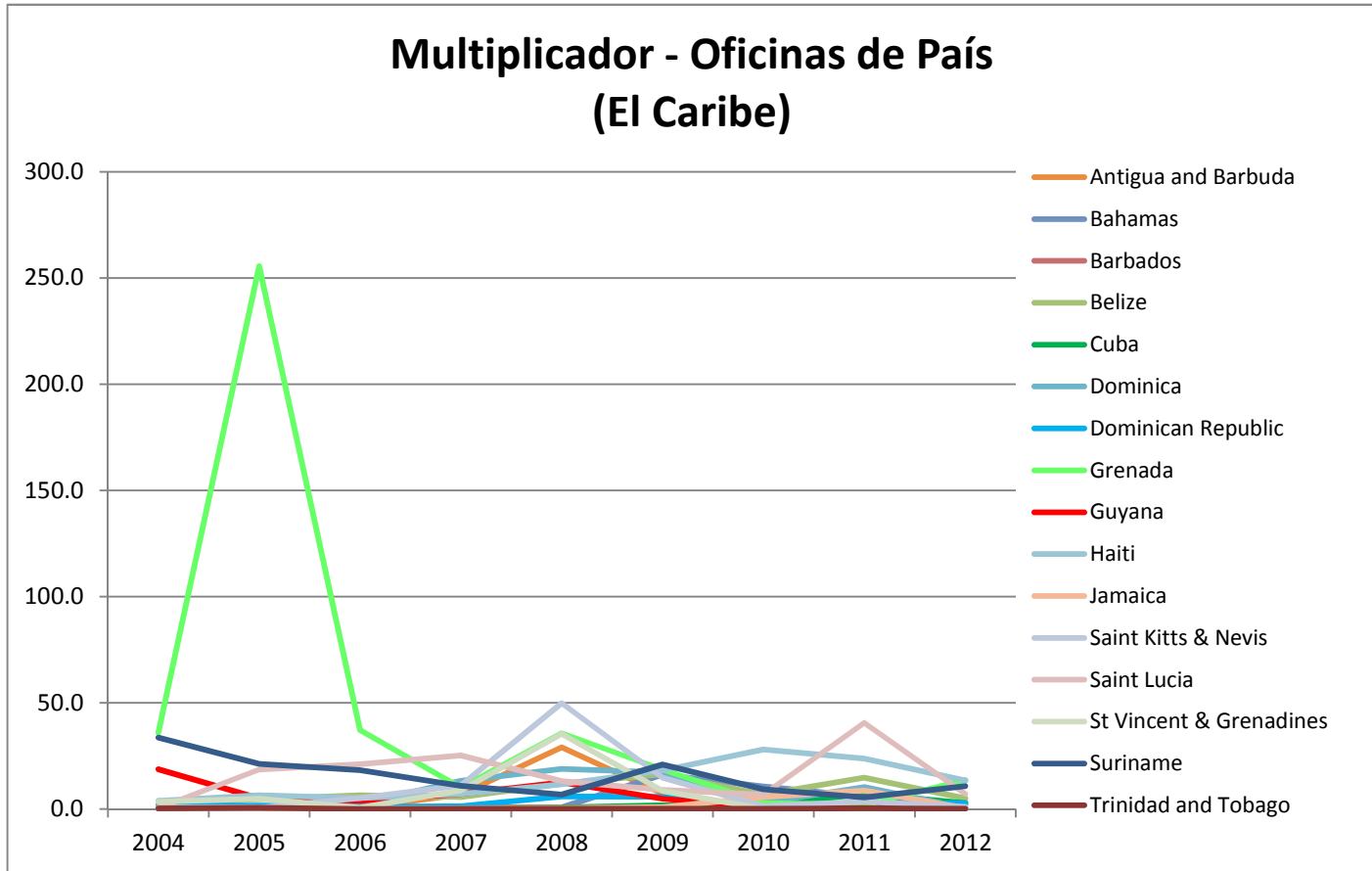
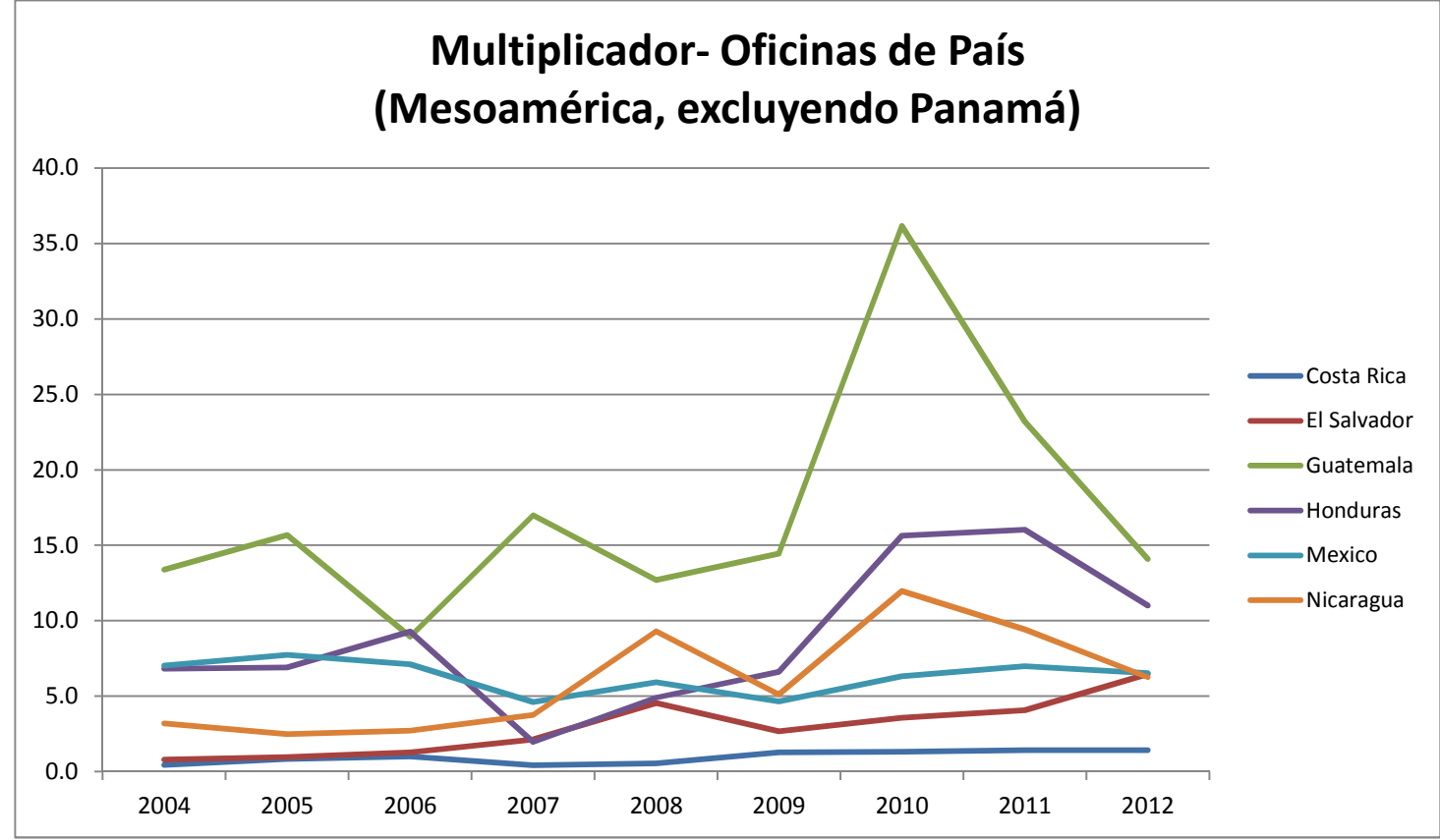
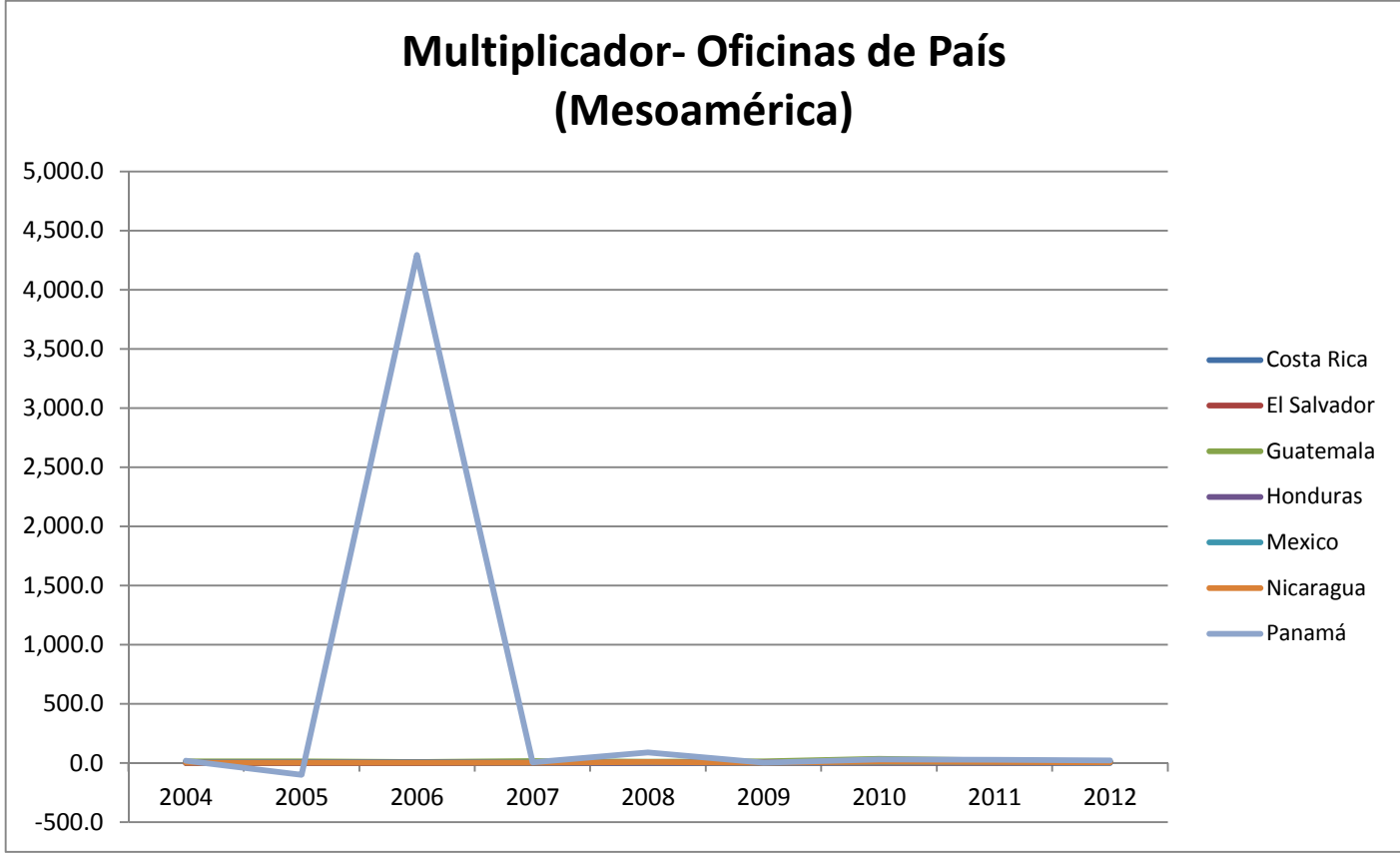
FUENTE: CONSULTA A ORACLE y FPMIS 2 Septiembre de 2013

(1) La estimación del total Programa regular/net appropriations (Columna E) excluye AOS y Otros ingresos.
(2) Fondos que financian los proyectos de campo de desarrollo
(3) Otros fondos de financiamiento como: UNDP, UNO, UNTS
(4) Excluye AOS

Multiplicador = (Programa de Campo+AOS)/(Programa regular-AOS)

País/Oficina	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL 08-12	Average 08-12
FAO R network (FLADD)							2.5			0.3	2.5
Argentina	1,446.7	306.0	5.6	20.8	5.2	6.7	5.8	4.2	8.0	6.0	6.0
Bolivia	8.8	6.3	2.9	3.5	3.3	3.9	5.2	7.4	6.5	5.3	5.2
Brasil	9.9	10.4	11.2	7.2	7.4	10.3	7.6	7.3	5.8	7.6	7.7
Chile	5.0	5.0	3.0	2.7	3.3	3.2	15.0	4.2	3.5	5.5	5.8
Colombia	5.8	7.4	8.2	7.9	7.9	8.9	9.9	8.7	9.9	9.0	9.1
Ecuador	1.3	1.1	1.1	0.6	1.6	3.5	3.0	12.5	2.2	4.5	4.6
Paraguay	62.8	58.3	213.7	7.5	4.7	1.9	7.6	6.5	8.1	5.2	5.7
Peru	0.6	0.8	0.4	2.1	4.2	3.2	4.4	3.3	2.7	3.5	3.6
Uruguay	0.9	0.5	0.6	1.7	4.1	3.1	1.5	1.5	1.2	2.1	2.3
Venezuela	12.1	7.9	11.9	2.0	0.3	0.4	0.3	0.1	0.5	0.3	0.3
SLS - Equipo Multidisciplinario Sudamérica					0.0	0.0	0.0	0.1	10.3	0.1	2.1
Total Sudamérica	6.5	5.5	5.4	4.0	3.2	3.5	3.8	3.5	4.2	3.6	3.6
Costa Rica	0.4	0.8	1.0	0.4	0.6	1.3	1.3	1.4	1.4	1.2	1.2
El Salvador	0.8	1.0	1.3	2.1	4.5	2.7	3.6	4.1	6.5	4.4	4.3
Guatemala	13.4	15.7	8.9	17.0	12.7	14.5	36.2	23.2	14.1	20.0	20.1
Honduras	6.8	6.9	9.3	2.0	4.9	6.6	15.6	16.0	11.0	10.9	10.8
Mexico	7.0	7.7	7.1	4.6	5.9	4.7	6.3	7.0	6.5	6.1	6.1
Nicaragua	3.2	2.5	2.7	3.8	9.3	5.1	12.0	9.4	6.3	8.4	8.4
Panamá	20.3	-98.8	4,294.8	6.3	90.5	2.6	31.4	27.1	21.8	10.6	34.7
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica					0.0	0.0	0.1	0.2	0.6	0.2	0.2
Total Mesoamérica	5.0	5.0	5.2	3.7	4.3	3.1	6.2	5.4	4.8	4.8	4.8
Antigua and Barbuda	1.7	0.6	0.6	6.9	29.2	7.2	0.2	0.5	3.1	5.2	8.0
Bahamas	3.7	1.1	1.7	0.0	0.8	16.3	10.7	5.9	2.1	7.2	7.2
Barbados	0.1	0.0	0.5	0.7	0.8	0.6	0.0	0.0	0.4	0.4	0.4
Belize	2.9	4.5	6.5	5.6	12.0	16.4	6.9	14.8	5.0	11.2	11.0
Cuba	1.1	0.8	0.9	0.3	0.7	1.9	1.2	7.3	2.8	2.8	2.8
Dominica	1.0	5.9	2.3	13.3	18.9	17.3	3.0	10.4	0.5	9.8	10.0
Dominican Republic	1.3	1.7	1.1	1.4	5.9	5.8	2.0	2.1	2.8	3.3	3.7
Grenada	36.0	255.5	37.2	10.0	35.7	18.5	2.8	2.0	13.6	10.7	14.5
Guyana	18.8	5.0	3.9	7.1	12.5	5.0	0.5	0.5	0.3	1.1	3.8
Haiti	3.8	6.5	5.1	7.1	11.6	18.1	28.0	23.7	13.4	19.2	19.0
Jamaica	0.5	0.7	0.2	0.3	0.4	0.9	5.6	8.7	0.5	3.2	3.2
Saint Kitts & Nevis	0.7	0.6	5.3	11.1	49.9	14.8	1.3	3.5	1.1	7.5	14.1
Saint Lucia	0.5	18.6	21.1	25.3	13.2	9.0	6.9	40.5	7.1	13.9	15.3
St Vincent & Grenadines	3.5	4.9	0.6	8.7	35.5	8.6	0.0	-0.2	0.0	6.1	8.8
Suriname	33.7	21.2	18.3	10.9	6.8	21.0	9.4	5.5	10.8	10.1	10.7
Trinidad and Tobago	0.4	0.6	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.3	0.1	0.2	0.2
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.5	0.2	0.2
Total El Caribe	1.0	1.6	1.0	1.0	2.8	3.0	4.9	4.8	2.4	3.6	3.6
Oficina Regional - RLA	1.0	0.8	1.0	0.9	0.7	1.0	2.1	2.8	1.5	1.6	1.6
Total Oficina Regional - RLA	1.0	0.8	1.0	0.9	0.7	1.0	2.1	2.8	1.5	1.6	1.6
TOTAL Región de América Latina y el Caribe	2.5	2.4	2.4	1.9	2.5	2.5	4.0	4.0	2.9	3.2	3.2





Indicador de Eficiencia 1: Total desembolsos/(Profesional + Servicios Generales)

País/Oficina	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FAO R network (FLADD)							9.10	43.19	4.51
Argentina			1.57	1.51	1.55	1.63	2.03	1.85	1.82
Bolivia	3.08	3.04	1.94	2.14	2.47	2.40	3.08	3.17	2.39
Brasil	2.48	2.54	2.64	2.38	2.71	2.31	1.73	1.96	1.40
Chile	1.89	1.67	1.50	1.43	1.40	1.26	3.24	1.88	1.26
Colombia	2.24	2.36	2.41	2.49	2.18	2.06	1.85	2.11	2.55
Ecuador	1.49	1.62	1.67	1.33	1.71	2.82	2.65	4.44	2.30
Paraguay	4.54	3.55	1.90	32.28	1.89	2.80	1.82	1.95	2.73
Peru	1.53	1.48	1.38	2.58	2.71	2.35	2.35	2.08	2.17
Uruguay	1.70	1.40	1.38	1.94	2.11	1.44	1.27	1.42	1.41
Venezuela	2.12	2.09	2.04	1.65	1.36	1.30	1.29	1.51	1.74
SLS - Equipo Multidisciplinario Sudamérica					1.42	1.26	1.27	1.26	1.22
Total Sudamérica	2.34	2.28	2.16	2.23	2.18	2.04	1.97	2.23	1.96
Costa Rica	1.38	1.35	1.44	1.31	1.34	1.59	1.63	1.98	1.62
El Salvador	1.57	1.64	1.78	2.06	3.53	2.21	2.32	2.68	3.83
Guatemala	1.48	2.29	2.02	2.65	2.50	2.61	3.41	2.78	2.40
Honduras	2.56	2.88	3.19	1.77	2.30	2.06	2.50	2.99	3.13
Mexico	1.39	1.43	1.49	1.38	1.60	1.54	1.52	1.45	1.33
Nicaragua	2.17	1.36	1.55	1.62	3.16	2.39	3.54	3.67	2.59
Panama	1.87	2.41	9.45	16.04	1.14	2.53	2.33	1.89	1.71
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica					1.85	1.57	1.34	1.42	1.27
Total Mesoamérica	0.90	1.79	1.96	1.75	2.24	1.95	2.32	2.29	2.15
Antigua and Barbuda	1.54	1.49	1.49	1.32	2.36	2.68	1.75	2.39	1.57
Bahamas	2.58	14.95	1.81	1.86	3.87	3.67	1.21	1.91	2.53
Barbados	1.29	1.09	1.18	1.19	1.16	1.04	1.10	1.11	1.14
Belize	4.98	4.19	2.24	2.51	2.71	3.03	2.22	1.88	2.53
Cuba	1.87	1.83	1.53	1.61	1.48	1.93	1.70	7.69	4.14
Dominica	1.63	6.22	1.73	1.34	2.00	1.48	2.36	1.63	1.16
Dominican Republic	2.19	2.15	1.88	1.81	2.83	2.55	3.17	2.85	2.60
Grenada	27.09	15.57	5.59	5.03	1.54	2.21	1.78	2.97	2.81
Guyana	34.81	25.67	9.91	19.62	4.73	38.66	1.86	1.52	1.44
Haiti	2.07	2.96	2.26	2.09	3.13	3.32	2.15	4.22	2.92
Jamaica	1.24	1.77	1.24	1.50	1.44	1.78	2.93	5.18	1.92
Saint Kitts & Nevis	1.28	2.10	1.64	1.78	3.36	1.82	1.39	1.33	2.65
Saint Lucia	10.06				1.42	2.62	1.86	5.42	3.51
St Vincent & Grenadines	1.67	23.41	2.70	2.88	2.16	2.61	2.08	4.52	-11.88
Suriname	22.80	22.67	6.07	3.96	1.86	8.29	3.01	1.49	1.34
Trinidad and Tobago	1.23	1.39	1.08	1.26	1.12	1.18	1.21	1.31	1.14
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	1.17	1.35	1.41	1.54	2.14	1.64	1.43	1.57	1.19
Total El Caribe	1.57	2.03	1.63	1.63	2.29	2.34	1.99	3.12	2.14
Oficina Regional - RLA	1.35	1.24	1.31	1.25	1.37	1.37	1.42	1.38	1.32
Total Oficina Regional - RLA	1.35	1.24	1.31	1.25	1.37	1.37	1.42	1.38	1.32
TOTAL Región de América Latina y el Caribe	1.71	1.76	1.76	1.70	2.04	1.95	1.96	2.23	1.89

Total 2008-12
9.25
1.80
2.74
1.94
1.87
2.13
3.00
2.25
2.27
1.52
1.42
1.29
2.07
1.64
3.00
2.75
2.72
1.47
3.09
1.95
1.40
2.20
1.91
2.29
1.12
2.28
3.46
1.58
2.80
2.44
2.10
3.04
2.94
1.63
3.09
3.03
2.17
1.18
1.59
2.38
1.37
1.37
2.02

FUENTE: Equipo de evaluación con información de ORACLE

Nota:

Desembolsos = total de desembolsos del programa regular y del programa de campo

Profesionales = total de desembolsos por Salarios profesional (P) + Consultores + TSS + Travel tanto del Programa de Campo como del Programa Regular

Servicios Generales = total de desembolsos por Salarios del personal de Servicios Generales (G) + Locally contracted labour

Cociente Profesional/ Servicios Generales (P/G)

País/Oficina	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FAO R network (FLADD)								11.76	
Argentina				123.88	8.31	16.32	8.65	11.29	22.79
Bolivia	9.27	6.62	3.75	5.72	5.15	6.67	5.01	7.81	7.15
Brasil	6.01	10.06	10.74	8.89	6.73	10.21	9.91	10.52	10.87
Chile	0.96	2.58	2.57	2.49	3.18	3.97	4.96	3.81	4.60
Colombia	9.47	9.58	6.79	6.68	9.89	8.80	8.67	9.94	7.27
Ecuador	6.50	8.42	6.97	7.54	8.66	8.97	10.68	15.45	33.13
Paraguay	0.00	0.00		0.00	3.18	4.84	7.03	5.05	5.92
Peru	1.52	2.13	2.06	2.11	3.22	4.30	4.52	5.97	4.66
Uruguay	1.17	3.05	2.65	3.43	6.92	11.41	4.28	4.35	3.59
Venezuela	11.34	7.10	16.20	10.94	8.88	8.17	3.60	1.96	2.63
SLS - Equipo Multidisciplinario Sudamérica					14.65	14.73	18.67	19.22	5.01
Total Sudamérica	5.88	6.48	6.73	5.84	6.80	8.47	7.47	8.52	7.27
Costa Rica	2.26	5.01	5.55	5.24	5.27	6.47	4.61	6.41	14.85
El Salvador	3.57	3.55	3.82	6.49	4.06	4.75	5.01	6.32	9.17
Guatemala	7.16	10.76	10.15	9.71	7.35	8.81	16.02	14.14	17.91
Honduras	8.04	9.37	12.53	8.46	10.78	8.93	7.42	17.18	15.07
Mexico	17.48	19.88	15.15	12.45	10.73	9.09	6.52	16.72	14.88
Nicaragua	4.50	6.37	5.03	4.96	11.05	6.17	11.25	12.99	10.90
Panama	0.00	427.58333				4.34	11.48	53.44	2127.41
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica					89.10	9.53	7.12	8.36	6.60
Total Mesoamérica	1.67	10.61	9.80	8.59	9.36	7.62	7.76	12.56	12.55
Antigua and Barbuda	20.02	62.88	233.52		19.09				
Bahamas	18.99	30.57	29.44	22.89	33.30	1032.52	2415.95	77.25	
Barbados	0.53	0.58	0.69	1.29	0.52	0.70	0.75	0.71	1.15
Belize	16.55	56.46	54.17	18.85	267.35	559.15	1181.59	365.45	
Cuba	4.90	4.95	5.42	4.72	5.56	4.35	5.34	4.11	2.61
Dominica	11.23	118.28						9.87	
Dominican Republic	2.41	4.37	3.59	3.96	1.31	1.21	2.30	2.98	2.50
Grenada	4.44	1.91	4.71					32.82	
Guyana	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	19.07	7.42	3.47
Haiti	3.05	2.22	2.00	2.46	1.65	0.94	0.96	5.92	3.47
Jamaica	2.23	1.92	1.71	2.13	2.36	2.53	2.32	3.45	1.45
Saint Kitts & Nevis	20.02				5.71				
Saint Lucia	0.00					86.77	490.49	5.98	2.93
St Vincent & Grenadines	15.99	21.65					1440.22	252.53	
Suriname	0.00	0.00	1.36	3.37	9.24	33.44	116.98	330.77	
Trinidad and Tobago	1.95	1.17	1.52	1.79	1.88	2.01	0.75	0.96	1.36
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	3.73	6.73	8.44	8.40	6.73	5.51	4.40	4.73	3.23
Total El Caribe	2.75	3.27	3.52	4.01	2.55	2.16	2.04	4.32	2.81
Oficina Regional - RLA	6.23	4.92	3.80	3.54	2.66	2.55	4.00	5.82	6.79
Total Oficina Regional - RLA	6.23	4.92	3.80	3.54	2.66	2.55	4.00	5.82	6.79
TOTAL Región de América Latina y el Caribe	5.61	5.56	5.14	4.87	4.49	4.23	4.71	7.57	6.85

total 2008-12
130.80
13.52
6.40
9.73
4.09
8.84
13.51
5.41
4.64
5.38
4.41
15.89
7.72
6.69
6.01
12.99
11.60
11.21
10.20
23.30
8.10
10.07
291.69
202.81
0.76
463.62
4.15
29.45
1.88
181.41
5.31
1.62
2.37
297.47
15.16
718.94
101.36
1.35
4.74
2.61
4.15
4.15
5.49

FUENTE: Equipo de evaluación con información de ORACLE

Nota:

Desembolsos = total de desembolsos del programa regular y del programa de campo

Profesionales = total de desembolsos por Salarios profesional (P) + Consultores + TSS + Travel tanto del Programa de Campo como del Programa Regular

Servicios Generales = total de desembolsos por Salarios del personal de Servicios Generales (G) + Locally contracted labour

ANEXO 17: INDICADORES DE EFICIENCIA

Unidad de Análisis	Eficiencia 1 (D/P+G)		Eficiencia 2 (P/G)		Eficiencia 3
Antigua and Barbuda	1.91	Bajo	291.69	Alto	M
Argentina	1.80	Bajo	13.52	Alto	M
Bahamas	2.29	Medio	202.81	Alto	A
Barbados	1.12	Bajo	0.76	Bajo	B
Belize	2.28	Medio	463.62	Alto	A
Bolivia	2.74	Medio	6.40	Medio	M
Brasil	1.94	Bajo	9.73	Medio	B
Chile	1.87	Bajo	4.09	Bajo	B
Colombia	2.13	Medio	8.84	Medio	M
Costa Rica	1.64	Bajo	6.69	Medio	B
Cuba	3.46	Alto	4.15	Bajo	M
Dominica	1.58	Bajo	29.45	Alto	M
Dominican Republic	2.80	Medio	1.88	Bajo	B
Ecuador	3.00	Alto	13.51	Alto	A
El Salvador	3.00	Alto	6.01	Medio	A
Grenada	2.44	Medio	181.41	Alto	A
Guatemala	2.75	Medio	12.99	Alto	A
Guyana	2.10	Medio	5.31	Bajo	B
Haiti	3.04	Alto	1.62	Bajo	M
Honduras	2.72	Medio	11.60	Alto	A
Jamaica	2.94	Medio	2.37	Bajo	B
Mexico	1.47	Bajo	11.21	Alto	M
Nicaragua	3.09	Alto	10.20	Medio	A
Oficina Regional - RLA	1.37	Bajo	4.15	Bajo	B
Panamá	1.95	Bajo	23.30	Alto	M
Paraguay	2.25	Medio	5.41	Bajo	B
Peru	2.27	Medio	4.64	Bajo	B
Saint Kitts & Nevis	1.63	Bajo	297.47	Alto	M
Saint Lucia	3.09	Alto	15.16	Alto	A
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	1.59	Bajo	4.74	Bajo	B
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica	1.40	Bajo	8.10	Medio	B
St Vincent & Grenadines	3.03	Alto	718.94	Alto	A
Suriname	2.17	Medio	101.36	Alto	A
Trinidad and Tobago	1.18	Bajo	1.35	Bajo	B
Uruguay	1.52	Bajo	5.38	Bajo	B
Venezuela	1.42	Bajo	4.41	Bajo	B

ANEXO 18: Efectividad y Eficiencia

Unidad de Análisis	Efectividad:		Eficiencia 3
	Multiplicador		
Antigua and Barbuda	5.20	Medio	M
Argentina	6.05	Medio	M
Bahamas	7.19	Alto	A
Barbados	0.40	Bajo	B
Belize	11.23	Alto	A
Bolivia	5.27	Medio	M
Brasil	7.60	Alto	B
Chile	5.53	Medio	B
Colombia	9.02	Alto	M
Costa Rica	1.20	Bajo	B
Cuba	2.82	Bajo	M
Dominica	9.82	Alto	M
Dominican Republic	3.33	Medio	B
Ecuador	4.46	Medio	A
El Salvador	4.44	Medio	A
Grenada	10.68	Alto	A
Guatemala	20.01	Alto	A
Guyana	1.06	Bajo	B
Haiti	19.16	Alto	M
Honduras	10.92	Alto	A
Jamaica	3.16	Medio	B
Mexico	6.14	Medio	M
Nicaragua	8.40	Alto	A
Oficina Regional - RLA	1.57	Bajo	B
Panamá	10.58	Alto	M
Paraguay	5.21	Medio	B
Peru	3.53	Medio	B
Saint Kitts & Nevis	7.47	Alto	M
Saint Lucia	13.90	Alto	A
SLC - Oficina Sub regional para el Caribe	0.18	Bajo	B
SLM - Oficina Sub regional para Mesoamérica	0.22	Bajo	B
St Vincent & Grenadines	6.06	Medio	A
Suriname	10.14	Alto	A
Trinidad and Tobago	0.18	Bajo	B
Uruguay	2.09	Bajo	B
Venezuela	0.31	Bajo	B

ANEXO 19

Efectividad y Eficiencia en ALC, 2008

Efectividad	Eficiencia		
	Baja	Media	Alta
Baja	Barbados Costa Rica Cuba Ecuador Jamaica RLC Trinidad & Tobago Venezuela	SLC SLM	Bahamas
Media	Argentina Bolivia Chile Dominican Republic Mexico Paraguay Peru	El Salvador Honduras Uruguay	
Alta	Suriname	Brazil Colombia Grenada Guatemala Guyana Haiti Panama St. Kitts and Nevis St. Lucia	Antigua & Barbuda Belize Dominica Nicaragua St. Vincent & Grenadines

Efectividad y Eficiencia en ALC, 2012

Efectividad	Eficiencia		
	Baja	Media	Alta
Baja	Barbados Dominican Republic Guyana Jamaica RLC Peru SLC SLM Trinidad & Tobago Uruguay Venezuela	Costa Rica Cuba Dominica St. Vincent & Grenadines	Bahamas Ecuador St. Kitts and Nevis
Media	Brazil Chile	Antigua & Barbuda	Belize
Alta	Haiti Paraguay	Argentina Bolivia Colombia Mexico Nicaragua Panama St. Lucia Suriname	El Salvador Grenada Guatemala Honduras

ANEXO 20: Instrumento utilizado para la valoración de los MPPs

N.	Tema	Si/No	Comentarios
1	País		
2	Fecha de la firma (si aun no ha sido firmado, fecha estimada)		
3	Quien lo firma?		
4	Nivel		
5	Contenido del CPF		
5.1	Hay un Marco Logico o una Matriz de Resultados conteniendo el CPF?		
6	Identificación de Prioridades		
6.1	Tiene el CPF prioridades claramente definidas sobre la base de un análisis profundo de la situación y los problemas del país?		
6.2	Las prioridades nacionales identificados en el CPF responden a desafíos de más de un sector en el país?		
6.3	Son las prioridades del CPF coherentes y alineadas con las prioridades regionales aprobados en la Conferencia Regional?		
6.4	Son las prioridades del CPF coherentes y están alineadas con el Marco Estratégico de la FAO?		
7	Identificación de Resultados		
7.1	Tiene el CPF resultados explícitos?		
7.2	Están definidos los indicadores por resultados?		
7.3	Existe una definición de líneas de base para los resultados?		
7.4	Existe una definición de las metas para cada resultado?		
7.5	Los resultados reflejan la contribución de la FAO a las prioridades del país?		
8	Identificación de Productos		
8.1	Tiene el CPF productos explícitos?		
8.2	Hay indicadores definidos por cada producto?		
8.3	Existe una definición de líneas de base para cada producto?		
8.4	Existe una definición de las metas para cada producto?		
8.5	Están los productos vinculados lógicamente y coherentemente con los resultados?		
9	Presupuesto		
9.1	Hay un presupuesto estimado para todo el CPF?		
9.2	Hay un presupuesto estimado por año?		
9.3	La estimación del presupuesto se basa en un análisis de la ejecución histórica de la oficina en el país?		
9.4	Existe alguna estimación por objetivo, resultados, productos?		
9.5	Hay una identificación de las necesidades de recursos? ¿Es realista y alcanzable?		
9.6	Se identifica alguna posible fuente de recursos?		
9.7	Hay una estrategia de movilización de recursos?		
10	Ventajas comparativas y alianzas		
10.1	Se identifica claramente la ventaja comparativa de la FAO en el CPF?		
10.2	Hay un análisis o identificación de complementariedades y de asociación?		
11	Coordinación con el UNDAF		
11.1	Está el CPF coordinado con el periodo de vigencia del UNDAF?		
11.2	El CPF hace referencia a la Evaluación Común de País de las Naciones Unidas?		
11.3	Están los resultados del CPF alineados o contribuyen con los productos y resultados del UNDAF?		
12	Modalidades de ejecución		
12.1	Existe un sistema de M & E definido y un calendario para la presentación de informes establecido?		
12.2	Existen actualmente en el portafolio o en pipeline suficientes proyectos para conseguir los productos del CPF?		
13	Proceso		
13.1	Alcance de la apropiación por parte del Gobierno		
14	Inclusión de temas de género		

ANEXO 25: Número total de personas trabajando en ALC por OD
(Al 11 de Noviembre de 2013)

OD	Staff	RHNS	Total
Doble acreditación		22	22
Argentina	1	56	57
Barbados	4	3	7
Bolivia	8	62	70
Brasil	12	89	101
Chile	2	13	15
Colombia	7	143	150
Costa Rica	4	12	16
Cuba	2	13	15
Dominica	5	24	29
Ecuador	3	51	54
El Salvador	6	50	56
Guatemala	3	60	63
Guyana	3	6	9
Haiti	12	78	90
Honduras	6	148	154
Jamaica	7	8	15
Mexico	10	156	166
Nicaragua	4	90	94
Peru	12	21	33
Panama		24	24
Paraguay		24	24
Trinidad y Tobago	7	2	9
Uruguay	8	20	28
Venezuela	4	10	14
RLC	74	216	290
SLC	19	15	34
SLM	15	20	35
Total	238	1436	1674

Fuente: HRSC con datos del 11 de Noviembre 2013

RHNS: Recursos Humanos “non-staff”

ANEXO 26: Número total de participantes en cada tipo de capacitación por año

Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Responsable de presupuesto					2		2
Capacidades para Comunicación	1	4			7	38	50
Planificación de país efectiva						69	69
Formación exterior				1	1	3	5
Seguridad Alimentaria			2				2
HRMS	13						13
Gestión del conocimiento				4			4
Idioma	18	18	20	19	14	14	103
Gestión y Liderazgo	4	2	1	1	11	7	26
Orientación						1	1
PEMS				2		57	59
Contratación de bienes y servicios			1	36	60	64	161
Gestión basada en Resultados				41			41
Jubilación		3					3
Emergencia						26	26
Ciclo de Proyecto	3	11	47	41	11		113
Grand Total	39	38	71	145	106	279	678

Fuente. Equipo de Evaluación con datos de CSPL¹, Agosto 2013

¹ Area de Formación, Desarrollo y Rendimiento (CSPL, sigla en inglés), está bajo la Unidad de Recursos Humanos en la Sede

ANEXO 27: Número de participantes en capacitaciones por tipo de contrato en el período 2007-2012

Tipo de Capacitación	Non-staff	Staff	Total general
Responsable de presupuesto		2	2
Capacidades para Comunicación	7	43	50
Planificación de país	10	59	69
Formación exterior		5	5
Seguridad Alimentaria		2	2
HRMS	1	12	13
Gestión del conocimiento	2	2	4
Idioma	8	95	103
Gestión y Liderazgo	1	25	26
Orientación		1	1
PEMS		59	59
Contratación de bienes y servicios	29	132	161
Gestión basada en Resultados	4	37	41
Jubilación		3	3
Emergencia	4	22	26
Ciclo de Proyecto	6	107	113
Total general	72	606	678

Fuente. Equipo de Evaluación con datos de CSPL, Agosto 2013

ANEXO 28: Número de participantes en capacitaciones en línea, año 2012, por Oficina Descentralizada y tipo de curso realizado

Cursos en línea 2012	FAOR	RLC	OSR	Grand Total
Categoría de cursos				
Administración y Finanzas	103	99	17	219
Desarrollo profesional y personal	4	1		5
Comunicación	8	1	1	10
Principios Programáticos de FAO y NNUU	10	4	2	16
Seguridad Alimentaria	2			2
Salud y Bienestar	1			1
Tecnologías de la Información (IT)	3			3
Gestión y liderazgo		1		1
Seguridad	2	3		5
Trabajar en FAO	12	4		16
Total	145	113	20	278

Fuente CSPL, Agosto 2013

ANEXO 29: LISTA DE INFORMES DE EVALUACIÓN REVISADOS POR EL EQUIPO

- Independent Evaluation of FAO's Decentralization (OED, 2004), including its "*Aide Memoires*" por Países y los comentarios del Comité de Programas (CL 128/11, 2005)
- Evaluación de las actividades de la FAO en Honduras en el período 2002-2007 (OED, 2008)
- Strategic Evaluation of FAO Country Programming including the National Medium-Term Priority Framework (NMTPF) Mechanism (OED, 2010)
- Evaluation of FAO's work through the Central Emergency Response Fund (CERF) (OED, 2010)
- Evaluation of FAO's Regional and Sub-regional Offices in the Near East (OED, 2011)
- Evaluation of FAO's role and work related to Gender and Development (OED, 2011)
- Evaluation of FAO's role and work in Nutrition (OED, 2011)
- Evaluation of FAO's role and work in Food and Agriculture Policy (OED, 2011)
- Evaluation of FAO cooperation with Brazil 2002-2010 (OED, 2011)
- Evaluation of FAO's Regional and Sub-regional Offices for Europe and Central Asia (OED, 2012)
- Evaluation of FAO's support to the implementation of the Code of Conduct for Responsible Fisheries (OED, 2012)
- Strategic Evaluation of FAO's role and work in forestry (OED, 2012)
- Strategic Evaluation of FAO work on tenure, rights and access to land and other natural resources (OED, 2012)
- Evaluation de la cooperación de la FAO en Haïti 2005-2010 (OED, 2012)
- Evaluation of FAO's Role in Investment for Food and Nutrition Security, Agriculture and Rural Development (OED, 2012)
- Evaluación del papel y de la labor de la FAO en la reducción del riesgo de desastres en Asia y en América Latina y Caribe (OED, 2013)
- Evaluación independiente de un conjunto de proyectos de la FAO en América Latina en el marco del Programa España-FAO (OED, 2013)
- Evaluation of FAO's Regional and Sub-Regional Offices for Africa (OED, 2013)

ANEXO 30: Proyectos clave e iniciativas piloto evaluados e informes preparados por la misión

Nombre del proyecto	País
TCP/RLA/3314 “Sub-regional Project for the preparation of National Food and Nutrition Security Policies and Action Programmes in the Member States of the Caribbean Community (CARICOM)”	Barbados
Emergency Assistance Projects in the region of Chaco, all completed between 2010-2012: OSRO/BOL/002/EC; OSRO/BOL/003/CHA; OSRO/BOL/104/EC; OSRO/BOL/901/EC	Bolivia
TCP/CHI/3301 Formulación de proyectos de inversión en el marco del Plan Forestal Campesino e Indígena (PFCeI)	Chile
Mejora de los medios de vida de pequeños agricultores de los departamentos de Totonicapán, Quiché, Alta y Baja Verapaz en Guatemala (OSRO/GUA/101/EC)	Guatemala
TCP/GUY/3402 “Support to the enhancement of the Nat. Agr. Market Information System	Guyana
Proyecto regional GCP /RLA/180/BRA “Fortalecimiento al Programa de Alimentación Escolar en el ámbito de La Iniciativa América Latina y el Caribe SH 2025	Nicaragua
TCP/PAN/3302. Apoyo a la implementación del Programa de Huertos Familiares, Escolares y Comunitarios	Panamá
Iniciativa OE1	
On-going evaluation of Zero Hunger Challenge Plan of Action 2013-14	Antigua y Barbuda
On-going evaluation of Zero Hunger Challenge Plan of Action 2013-14	Ecuador
On-going evaluation of Zero Hunger Challenge Plan of Action 2013-14	Nicaragua

Key projects assessment (C. Risoli, 18/07/2013)

Sub-region:	CARICOM Sub-region (Antigua & Barbuda, Bahamas, Dominica, Jamaica, St. Lucia, St. Kitts-Nevis, St. Vincent and the Grenadines, Suriname and Trinidad and Tobago).
Project title:	Sub-regional Project for the preparation of National Food and Nutrition Security Policies and Action Programmes in the Member States of the Caribbean Community (CARICOM).
Project symbol:	TCP/RLA/3314
Starting date:	December 2011
Completion date:	July 2013
FAO contribution:	USD 497,000
Government counterpart responsible for project execution:	CARICOM Secretariat and Ministries of Agriculture of participating countries

1. Background (not scored)

FAO support to Food and Nutrition Security in the Caribbean region started in 2003 under the first phase of the CARICOM / CARIFORUM Food Security Project, which covered all the 15 CARICOM countries, plus the Dominican Republic and ran from November 2003 to December 2007. It was aimed at improving national and regional capacities to plan and implement food security policies and interventions and enhancing food availability and access by improving agriculture productivity, marketing and trade opportunities.

In accordance with the recommendations of a Tripartite Project Review of the programme's first phase in June 2006, the Government of Italy agreed to finance a second phase "Promoting CARICOM/CARIFORUM Food Security: Phase II" (GTFS/RLA/141/ITA), with an original budget of US\$ 4,974,136, later revised to US\$ 8,900,900. The project was due to close in October 2011 and actually the operations came to end, though formally the project is still "operationally active" in FPMIS.

The Project had two main components, one, supporting the development of a regional CARICOM/CARIFORUM food and nutrition security policy (by strengthening the capacity of the CARICOM Secretariat in providing food policy advice and guidance to member governments) and a second one, building regional and national capacities of associations along the value chains of non-traditional agriculture commodities. The first component (policy advice) was run by a Project Advisor based at CARICOM (Guyana), while the second component (value chain) was run by a Project Advisor who also coordinated the whole Project, based in Trinidad and Tobago.

The Project did support the formulation of a Regional Food and Nutrition Security Programme (RFNSP) and Action Plan (RFNSAP), which were both endorsed and approved by the CARICOM Council for Economic Trade and Development (COTED). At that point, COTED stressed the need for the RFNSP and RFNSAP to be underpinned by national FNS policies and programmes in each Member State so as to ensure consistency among them as well as with the RFNSP.

In 2011, The SLC and the CARICOM signed a LoA (copy provided to the Evaluation Team) extended up to October 2013. In this context, TCPFs have been approved by FAO for the preparation of policies and strategies in Barbados and Grenada. The Hunger Free Latin America and the Caribbean (HFLAC) Initiative has also provided support to the FNS agenda in CARICOM Region through a financial contribution of 99,000.00 to support CARICOM Secretariat in developing the RFNSAP and to fund the position of a Regional Policy Advisor/Consultant, Food and Nutrition Security for the Caribbean.

The “Sub-regional Project for the preparation of National Food and Nutrition Security Policies and Action Programmes in the Member States of the Caribbean Community (CARICOM)”, TCP/RLA/3314, comes therefore to give continuity and completion to the previous initiatives described here above.

2) Relevance (Good 5)

Food and nutrition security in the CARIFORUM region is affected by a number of factors, such as low productivity and production, declines in earnings from traditional crops, inadequate agricultural production and trade policies, very high dependence on imported food, pockets of poverty in many countries, growing incidence of food-related diseases such as obesity, hypertension, cancer and diabetes.

The project is expected to enhance Member States capacities to achieve the MDG 1 by addressing the root causes of hunger, food insecurity and malnutrition. This will be effected by ensuring that each Member State is putting in place a comprehensive FNS policy, to provide safe, adequate, nutritious and affordable food for their inhabitants at all times.

3) Design (Poor 2)

Nine countries are contemplated in the Project: Antigua & Barbuda, Bahamas, Dominica, Jamaica, St. Lucia, St. Kitts-Nevis, St. Vincent and the Grenadines, Suriname and Trinidad and Tobago.

The overall logical pathway designed by the project can be summarised as follows:

Impact:	MDG 1
Outcomes	Food Availability: Promote the sustainable production, processing, preparation, commercialization
	Food Access Ensure regular access of national households, especially the poor and vulnerable, to sufficient quantities of safe, affordable, quality food at all times, particularly in response to diverse socio-economic and natural shocks
	Food Utilization – Nutritional Adequacy Improve the nutritional status of the national population

	particularly with respect to NCDs, including diabetes, hypertension, and obesity
	Stability of Food Supply Improve the resilience of the Member State communities and households to natural and socio-economic crises
Output	1. Nine (9) National Food and Nutrition Security (FNS) policies and programmes
	2. Comprehensive gender-sensitive assessment of all policies and programmes related to the primary agricultural and food value chains in the Member States
	3. Comprehensive Nutrition Security Policy and Plan developed for Member States
	4. Improved Disaster Risk Management (DRM) and Climate Change Adaptation (CCA) Policy and Strategy developed for each Member State,.
	5. Improved Institutional Mechanism developed to enhance the Coordination and Management of FNS agenda in each Member State
	6. Design and Targeting of Non-distorting Social Protection programmes and Safety Nets for Poor and Vulnerable Households improved

The design tries to incorporate and link the project with the four Food and Nutritional Security pillars, identified as Outcomes, and with the MDG1 identified as Impact. That gives coherence to the design.

However:

- a) The six Outputs of the Project (National Policies and institutional mechanisms) look extremely ambitious and unrealistic to achieve in a consistent, meaningful and sustainable manner, within the limited timeframe of the TCP (18 months).
- b) It is not defined or discussed in the ProDoc which is the logical path conducting from the six Outputs (basically programmatic documents) to higher level Outcomes (Food Availability, etc.), i.e. the actions to be put in place and the overall strategy underpinning them.

As for the Project Management Design, the Coordinator of Sub-regional Office of FAO for the Caribbean has the overall responsibility for the implementation of this project, as SLC is the Operating Unit and Budget Holder of the Project. TCSP (HQ) has acted as Lead Technical Unity during the formulation phase, while technical support was supposed to be mobilized also from RLC and other technical units like NRC and AGN (HQ). During the project implementation, administrative and operational support was expected to come from the Regional Office for Latin America and the Caribbean - RLC.

An International Advisor/Consultant (Regional Food and Nutrition Security Policy Advisor/Consultant) has the responsibility for ensuring the development of the activities foreseen by the Project, in coordination with the lines of work of the FAO's HFLAC Initiative (Project GCP/RLA/160/SPA). The Advisor/Consultant works under the general supervision of FAO's Sub-regional Office for the Caribbean and the technical supervision of the RLCP officer/IALCSH coordinator at RLC. At the level of the Member State, the Advisor/Consultant works in collaboration with the National Coordinator.

Other International Consultants are foreseen, namely two Experts on Value Chain and two retired experts on Social Protection/Safety Nets, plus three National Consultants (among them one Nutritionist).

The budget of the Projects is of 497.000USD, of which more than 80% for international and national consultants, and TSS.

4) Implementation process / Efficiency (Inadequate, 3)

By the analysis of two Progress Reports made available by the Regional Advisor/Consultant and by the interview with him, it has been observed that almost six months elapsed from the EOD (December 2011) and the actual starting of the operations (nearly June 2012). The signature of CARICOM (representing the Government beneficiaries) took almost three months. Taking into account the complexity of the project and its management / logistic difficulties (a sub-regional project carried out in nine countries, from Bahamas to Suriname)), it was quickly clear that the expected outputs would not be delivered by the end of the project (NTE July 2013) and an extension has been requested and approved until December 2013.

The resources made available by the project (USD 497.000), as mentioned before, basically include sub-regional Technical Assistance and Travels. The efficiency of the project, therefore, crucially depend on the capability and possibility of the project Human Resources to mobilise local capacities to put forward the agenda at national level, which in fact seems to be the main constraint that the project is encountering.

As a matter of fact, the project delivery up to July 2013 (initial NTE date) represents only the 55% of the budget.

5) Results / Effects (Poor, 2)

According to the information of the progress reports and the interview with the Project Regional Consultant/ Advisor, so far only outputs 1 and 3 have been partially achieved and may have some chance to be completed (the formulation of National FNS Policy and of National Plans of Action).

The detailed situation is the following:

- Antigua & Barbuda: draft FNS Policy ready and endorsed by the Govt., National Action Plan waiting for the Zero Hunger Initiative;
- Bahamas: a mission has been fielded in April 2013 to start the process;
- Barbados: a draft policy is ready but not yet discussed at the Cabinet, Action Plan not yet ready;
- Dominica: FNS draft Policy and Action Plan ready and validated;
- Grenada: draft FNS ready and validated, draft Action Plan ready
- Jamaica: draft FNS policy ready and validated in 2012
- St Kitts and Nevis: the process started in March 2013
- St Lucia: the process started in April 2013
- St Vincent & Grenadines: the process started in April 2013
- Trinidad & Tobago: assessment completed in April 2013
- Suriname: assessment completed in April 2013

Apparently, all other outputs foreseen have not been tackled at all by the Project.

6) Effectiveness of capacity development (Inadequate, 3)

The process seems very uneven from country to country, and the mission did not get any qualitative information on the activities and outputs so far, except the interview. However, when compared with the complexity of the issue, it seems that the methodology has been too light for really producing effective local capacities.

7) Effectiveness of partnerships (Poor, 2)

Despite some remarkable exception (e.g. Dominica), the process of involvement of national stakeholders does not seem very inclusive and participatory. National ownership remains a very big concern.

8) Gender mainstreaming (Poor, 2)

Output 2 (Comprehensive gender-sensitive assessment of all policies and programmes related to the primary agricultural and food value chains in the Member States) is not referred to, in any of the progress reports.

9) Sustainability and impact (na):

Each criterion should be scored on the six-point scale, synthesised in the following table.

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
Relevance	5
Design	2
Implementation process/efficiency	3
Results/effects	2
Effectiveness of capacity development	3
Effectiveness of partnerships	2
Gender mainstreaming	2
Sustainability	NA
Impact (actual or potential)	NA

*: 1= Very poor / Muy pobre; 2= Poor / Pobre; 3=Inadequate / Inadecuado; 4= Adequate / Adecuado; 5= Good / Bueno; 6= Excellent / Excelente

NA: Not possible to assess/Not Applicable

OE5 – Consolidando la resiliencia local a la sequía, en base a estrategias exitosas para proteger y fortalecer medios de vida tradicionales y las condiciones de seguridad alimentaria de familias vulnerables en el Chaco boliviano. Fase II

1. Antecedentes

Esta es la segunda fase de un proyecto de emergencia para la región del Chaco, que por sus condiciones físico-ambientales y su régimen hídrico, recurrentemente experimenta períodos de sequía, que llegan a poner en peligro vidas humanas y destruyen la producción agropecuaria.

Se trata de un ecosistema muy frágil, con condiciones de salinidad y alcalinidad altas, con pocos flujos hídricos permanentes y con acuíferos salinos que hacen muy difícil la utilización de agua para riego. Con una precipitación promedio de 350 mm/año y una concentración de grandes aguaceros en pocas semanas, la capacidad de cosechar y guardar agua es mínima y no existe la infraestructura para guardar agua en cantidades significativas, ya que la prioridad de uso humano del recurso consume la gran mayoría de recursos y esfuerzos asignados al manejo del agua en la zona.

Es una región muy amplia, con al menos tres grandes zonas que van de mayor a menor disponibilidad de agua. Coexisten grandes propiedades con comunidades indígenas que hacen explotación comunitaria de los recursos. Destaca la producción de maíz y carne bovina, pero con restricciones mayores de agua y alimentación para el ganado. Las comunidades asignan goces individuales de pequeñas extensiones localizadas en áreas donde existe algún acceso a agua, básicamente para consumo humano.

La región enfrenta un período de sequía severa entre mayo y octubre, y un período corto de lluvias entre noviembre y abril en el que se concentra el 85% de la precipitación anual. La disponibilidad de agua es el principal factor condicionante de la producción de las comunidades, que generalmente se concreta en producción para autoconsumo por las pérdidas de producción asociadas con la falta de agua. Estas mismas condiciones ponen a la población del Chaco en estado de vulnerabilidad y reduce los flujos económicos de la región.

Atendida la emergencia por sequía de 2009 (2.500 familias del Chaco chuquisaqueño y cruceño), se diseñó un proyecto con la idea de preparar a las comunidades indígenas y los centros de población para enfrentar las condiciones de sequía y minimizar las situaciones de crisis. Para ello se conformó un consorcio de seis agencias (Acción Contra el Hambre, ACF-C, CARE, COOPI, Ayuda en Acción y FAO) que implementaron la primera fase del proyecto Geñoï enfocado en reducir los efectos de la sequía sobre la base de estrategias de manejo de reducción de riesgos y adaptación al cambio climático, con una matriz de componentes dirigidos a acciones de rehabilitación y desarrollo, en una estructura de interacción institucional.

Algunas de estas instituciones (ACF-E, CARE, FAO y Centro del Agua) concentraron esfuerzos en la primera fase en estudiar y entender las características de la zona, los efectos de la sequía, su recurrencia y las estrategias que los pobladores han desarrollado para enfrentar esas condiciones, incluyendo la identificación de variedades nativas resistentes a la sequía y sus formas de manejo de los sistemas de producción locales.

2. Pertinencia

En una zona donde se presentan crisis recurrentes por sequía, en un ecosistema frágil y con una fuerte presencia de comunidades indígenas con alta incidencia de pobreza, esfuerzos organizados para reducir la vulnerabilidad frente a la sequía, manejar los riesgos de las inclemencias climáticas, atender las necesidades de consumo humano de agua, establecer sistemas de alerta temprana y buscar alternativas para reducir el impacto de la sequía en la producción de alimentos, será siempre relevante, pertinente y oportuno.

Un aspecto muy relevante del proyecto es el esfuerzo dirigido a coordinar acciones y un complejo mosaico de grupos e interesados en la mitigación de los efectos de la sequía que por varios años han recibido recursos y asistencia en momentos críticos, pero que, aparentemente, no han logrado establecer mecanismos de acción preventivos ni programas que ordenen los recursos y necesidades para reducir la vulnerabilidad a los impactos de crisis climáticas recurrentes, incluyendo la definición de grupos y acciones prioritarios para la reducción de tales impactos.

3. Diseño

El diseño del proyecto es relativamente complejo debido a múltiples productos que esperan lograrse y a una participación institucional de un consorcio de seis instituciones, que obliga a la separación práctica de acciones para el cumplimiento esperado de los resultados.

Esta fase del proyecto busca promover y disseminar todas las acciones para la reducción de riesgos de sequía, encaminadas a establecer una marca (branding) de manejo de riesgos de desastres para la población del Chaco boliviano. Esta marca se focaliza en la consolidación, promoción y disseminación de un enfoque de reducción de riesgos, educación, manejo del agua, producción agrícola, producción ganadera y promoción (advocacy).

El objetivo general del proyecto es consolidar las capacidades de las comunidades y las instituciones locales mejoradas durante la primera fase de este proyecto para mitigar, responder y recuperarse de sequías predecibles, protegiendo y fortaleciendo medios de vida (livelihoods) tradicionales a través de enfoques integrados de manejo de desastres en el Chaco boliviano.

Específicamente, el proyecto persigue fortalecer medios de vida y acceso al agua con la incorporación de manejo de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático en la región del Chaco, a través de la consolidación, disseminación y promoción de acciones de actores locales y nacionales.

La estrategia integrada del proyecto (componentes de manejo del riesgo de desastres, agua, medios de vida, agricultura/ganadería, educación y promoción) intentarán consolidarse en una estrategia que incluya los niveles comunales, municipales, departamentales y nacional. Esta estrategia pretende ampliar y promover herramientas, metodologías, módulos de capacidad institucional, equipos, infraestructura, análisis y estudios, mensajes y material audiovisual, que han sido validadas por los actores públicos y privados.

Las actividades relacionadas con la promoción para incorporar la perspectiva de manejo de riesgos de desastres en las políticas públicas (i.e., políticas de acceso al agua, seguridad alimentaria, medios de vida o adaptación al cambio climático) así como la asistencia técnica orientada al desarrollo de información en la región o el mejoramiento de las herramientas de información (i.e., estandarización de indicadores de riesgo, planes de contingencia, monitoreo de la seguridad alimentaria), deberían influir las entidades de nivel nacional, de tal manera que las decisiones relacionadas con la prevención de desastres en Bolivia modifiquen la manera en que las emergencias humanitarias se evalúan, monitorean y manejan en el país.

Paralelamente se espera que la consolidación de los componentes del proyecto y el soporte técnico en caso de una emergencia en el área de intervención, sirva de acompañamiento a las acciones y reacciones de la comunidad y las autoridades en el manejo de las crisis.

Es importante considerar que toda acción o proyecto que se quiera plantear o apoyar debe ser priorizado por las comunidades y respaldado participativamente. Las comunidades y beneficiarios no tienen la capacidad técnica para elaborar/plantear proyectos por lo que, para

plantearles la modalidad de fondos concursables o fondos de proyectos demostrativos, es necesario capacitarlos en la elaboración de propuestas (escuelas de proyectos).

La población total de las municipalidades seleccionadas para la implementación del proyecto en Chuquisaca y Santa Cruz, es 72.845 personas. Se estima que 21.854 (30%) se beneficiará directamente de las actividades promovidas por el proyecto. Los beneficiarios indirectos se han estimado en 270.218 personas.

Dentro de la complejidad de resultados esperados de cada componente y las muchas acciones propuestas para lograr esos resultados, FAO tiene responsabilidad de continuar el trabajo sobre alternativas que contribuyan a reducir el riesgo asociado a la sequía en la producción de alimentos así como a los sistemas de alerta temprana de las crisis de sequía. Concentra su trabajo en comunidades indígenas y niveles de local (municipios y Consejos Municipales).

4. Resultados/efectos

La visita y análisis del proyecto se concentró en las actividades de FAO en la zona de trabajo, lo cual pone en riesgo tener una visión comprehensiva del proyecto.

El trabajo desarrollado por el equipo de FAO (cinco personas en terreno) desde la primera fase del proyecto se centra en la recuperación de tecnologías de producción y, principalmente, en material genético local con características de tolerancia y resistencia a la sequía, que es limpiado y reproducido para el uso en la misma zona, con la idea de integrarlo a un banco de semillas a nivel de las comunidades y de germoplasma, posiblemente con el INIAF. En los aspectos de producción, se difunden las buenas prácticas agrícolas adecuadas a las condiciones locales, se prueban asociaciones de cultivos (especialmente con frijol kumanda) y épocas de siembra (siembras escalonadas) de acuerdo a la disponibilidad de humedad en el suelo según precipitación caída y el comportamiento de las variedades locales (diez variedades locales recuperadas y limpiadas), se producen algunas hortalizas principalmente para autoconsumo, se tratan alternativas de aprovechamiento de humedad residual mediante el uso de cobertura del suelo. En este mismo producto, se trata de reproducir una variedad de tunas adecuada a las condiciones de sequía para consumo animal y la introducción de *Atriplex* (*Atriplex nummularia*), como vegetación para uso animal conocida por su resistencia a sequía. La mezcla de estas especies en áreas reclusas se perfila como una alternativa de alimentación animal en épocas de mucho estrés hídrico.

A nivel de las instituciones locales, FAO está impulsando la creación de mesas técnicas que reúnan las instituciones públicas y privadas que operan en la zona con el fin de sumar esfuerzos. Estas mesas se perfilan como una instancia de planificación en la que se plasman las acciones y prioridades para reducir la vulnerabilidad de la sequía, asignando responsabilidades a las instituciones participantes y buscando la institucionalización del mecanismo en cada municipio a través de su Consejo Municipal.

En relación al manejo de riesgos y alerta temprana, se monitorean y analizan parcialmente registros de estaciones meteorológicas que general información de humedad, temperatura y precipitación.

Si bien estas actividades principales que desarrolla el equipo de FAO en terreno se enfocan todas a la obtención de resultados especificados en un par de componentes, cabe preguntarse si las grandes dificultades para adaptar tecnología que contribuya a mitigar la vulnerabilidad a la sequía pueden ser completados en proyectos con duración de 18 meses que, además, tienen un diseño muy ambicioso con logros de mediano y largo plazo.

5. Comentarios sobre algunos criterios de evaluación

El conocimiento parcial de las acciones específicas de cada miembro del consorcio impide cualquier esfuerzo en estimar algún indicador de eficiencia de este proyecto. Sin embargo, simples relaciones numéricas indican que el presupuesto total del proyecto (€ 1.768.234) permite un gasto por usuario directo esperado de € 80,91. Pero si se descuentan los rubros de salarios (€ 793.651) y los costos indirectos (7% de los costos elegibles), el gasto esperado por usuario directo se reduce a € 39,30. Estas cifras parecen claramente insuficientes para alcanzar los resultados esperados.

Desde el interior del proyecto, debe mencionarse que no se recibe asistencia técnica de la Unidad Técnica a la que pertenece y por la que debe asignar presupuesto.

6. Efectividad de la construcción de capacidades

Si bien el diseño del proyecto incluye explícitamente acciones dirigidas a integrar las instancias de comunidad, gobierno local, gobierno departamental y nivel nacional, las acciones que desarrolla FAO no tienen esa proyección y se concentran en los niveles de comunidad y de municipio. Ciertamente no es FAO el socio dentro del consorcio que tiene la responsabilidad de coordinar el proyecto ni buscar la integración de niveles de decisión, pero tampoco es evidente que esa coordinación se esté realizando y esté llegando a los niveles que FAO interviene y que necesita rápidamente impactar en instituciones y en políticas públicas, como medios para institucionalizar los resultados.

Informaciones de la Representación en Bolivia indican que se están desarrollando conversaciones con el Viceministro del Ambiente y con el gobernador de Chuquisaca para institucionalizar el uso y manejo de cisternas para capturar agua lluvia para consumo humano. El avance de estas conversaciones no parece ser conocido a nivel de los municipios ni de las comunidades indígenas.

7. Efectividad de las asociaciones

Teniendo en cuenta el diseño con la participación de cinco instituciones que complementan el papel de FAO en este proyecto y, adicionalmente, la participación activa de gobiernos locales, organizaciones rurales y comunidades indígenas, sería adecuado pensar que las alianzas y el trabajo con pares son efectivos.

Sin embargo, la práctica y el trabajo diario en terreno no parecen catalizar esa efectividad teórica del diseño del proyecto. Existe desconocimiento de las acciones específicas que hacen varias de las organizaciones socias del consorcio; hay subcontrataciones de algunas actividades que marcan separación pragmática de algunas organizaciones que conforman el proyecto; hay expresiones de descontento con las acciones de algunos miembros del consorcio por parte del municipio y no parece haber un clima de apoyo interinstitucional ni de complementación de las acciones que cada cual debe completar.

8. Sostenibilidad e impacto

Las perspectivas de sostenibilidad de las acciones del proyecto y de su impacto es un aspecto que requiere bastante más atención, al menos en lo que se refiere a los componentes y las acciones que son de directa responsabilidad de FAO. Existe un cubrimiento y una participación adecuada a los niveles de comunidades indígenas y de autoridades locales; sin embargo, estas instancias no tienen posibilidades de asegurar la sostenibilidad de los resultados más allá de la adopción de buenas prácticas y recomendaciones técnicas específicas que los usuarios directos han recibido y contribuido a desarrollar.

Es importante tener presente que en condiciones tan adversas y únicas, las acciones de mitigación y reducción de vulnerabilidad a las crisis de sequía son acciones de mediano y largo plazo para que efectivamente puedan generar los resultados esperados. A nivel local es claro que la ausencia de instituciones públicas y privadas de investigación aplicada, programas de difusión y extensión agrícolas, organizaciones con capacidad de mejorar y analizar mejor la información meteorológica, instituciones que puedan multiplicar la infraestructura de captación y manejo del agua, pone en serias dudas la sostenibilidad de los esfuerzos realizados en las dos fases del proyecto. La presencia y trabajo directo de Instituciones especializadas como el INIAF, el CIAT, SENAMH, Obras Públicas, entre otras, que puedan recoger los resultados de ambas fases del proyecto pareciera un paso necesario en la búsqueda de la sostenibilidad de los resultados parciales del proyecto y su posterior impacto en la región.

9. Equidad de género

En el diseño del proyecto se especifica que la implementación del mismo y la selección de sus actores directos tendrán equidad de género; no se especifica, sin embargo, un enfoque de género para el desarrollo de los productos esperados.

En la práctica, FAO trabaja en varias comunidades indígenas con grupos formados exclusivamente por mujeres, quienes han querido participar en lugar de los hombres. Estos grupos han desarrollado un sentido de pertenencia y de auto-capacidad de salir adelante con las adaptaciones que han desarrollado con el apoyo técnico de FAO.

Desde el punto de vista del enfoque de género, no ha existido un diseño especial para las labores de producción o comercialización de la semilla, pero los grupos de mujeres han tenido la libertad de adaptar las actividades del proyecto para compatibilizarlo con sus otros roles dentro de la familia, produciéndose de hecho una adaptación de las labores productivas y de reducción de la vulnerabilidad al cambio climático a la condición de género y los diferentes papeles que desempeñan las mujeres en la familia y en la economía familiar.

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	6
<i>Design</i>	3
<i>Implementation process/efficiency</i>	4
<i>Results/effects</i>	5
<i>Effectiveness of capacity development</i>	3
<i>Effectiveness of partnerships</i>	3
<i>Gender mainstreaming</i>	5
<i>Sustainability</i>	2
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

***: 1= Very poor / Muy pobre; 2= Poor / Pobre; 3=Inadequate / Inadecuado; 4= Adequate / Adecuado; 5= Good / Bueno; 6= Excellent / Excelente**

NA: Not possible to assess/Not Applicable

**Formulación de proyectos de inversión en el marco del Plan Forestal
Campesino e Indígena (PFCeI)**
TCP/CHI/3301

1. Antecedentes

El sector forestal de Chile juega un papel trascendente en el desarrollo nacional. Sobre la base de sus recursos naturales (42% del territorio nacional, de los cuales 15.9 millones de hectáreas de bosques naturales y plantados), sus industrias (principalmente celulosa, papel, tableros y madera aserrada, con una inversión de USD 12.000 millones), su participación en las exportaciones supera los USD 5.500 millones, con una participación aproximada al 8 % del total nacional) y una participación alrededor del 4% al PIB nacional. Es considerada como la segunda actividad económica más importante del país.

Desde 2003 el Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (MUCECH) ha participado activamente en la definición de programas de desarrollo forestal para pequeños propietarios, especialmente dentro del marco de la ley de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal, constituyendo un programa que se conoce como el Plan Forestal Campesino e Indígena, que incluye una declaración de la política para la agricultura forestal campesina (AFC), expresada en programas y propuestas de proyectos específicos de inversión forestal. En tal sentido, el Plan contempla actividades económicas forestales como i) sistemas agroforestales, ii) diversificación de especies para la reforestación de predios de pequeños propietarios, iii) valoración de los servicios ambientales de los bosques y iv) negocios derivados de la pequeña actividad forestal. Dentro del contexto del subsector, las actividades del Plan Forestal Campesino tienen un aporte bastante limitado al desarrollo del subsector y su importancia relativa se limita a ciertas áreas geográficas que agrupan población indígena con capacidad productiva forestal muy restringida.

La contribución solicitada por la MUCECH a la FAO, se enmarca en un proceso de asistencia técnica para la formulación de algunos proyectos de inversión, llegando hasta el nivel de factibilidad y, adicionalmente, la capacitación del equipo técnico del MUCECH para lograr un apoyo más eficiente a las comunidades que formularán y posteriormente ejecutarán los proyectos aprobados. Por su parte, el MUCECH gestiona otras tres fuentes de financiamiento a través de la firma de un convenio marco MUCECH-CONAF-INDAP), fondos de fomento forestal a la AFC considerados en el D.L. 701 y en la Ley 20.283 e instrumentos de financiamiento a proyectos específicos que ofrecen distintos organismos públicos orientados a la financiación de proyectos de inversión (Fundación para la Innovación Agropecuaria, FIA y la Corporación de Fomento, CORFO).

El proceso de formulación del PFCeI seleccionó y definió seis perfiles de proyectos de inversión forestal en base a las siguientes especies, productos y servicios: álamo, castaño, pfnm, avellano, ecoturismo, leña. Buscan desarrollar las ideas de proyecto para acceder al financiamiento necesario para su ejecución.

2. Pertinencia

Dentro del contexto del subsector forestal, el proyecto tiene una relevancia modesta tanto como acción para el desarrollo del subsector, como actividad que pueda tener alguna incidencia en la política pública o privada del subsector y como inversión que pueda crear flujos económicos significativos para el desarrollo del subsector. Se trata de acciones muy puntuales con elementos analíticos muy conocidos y con aplicación de métodos de amplio conocimiento y resultados esperados.

Desde el punto de vista de la población sobre la que espera tener impacto positivo, los seis proyectos iniciales –de los cuales finalmente se seleccionan cuatro- se estimó la participación de

comunidades específicas con un total de 7.000 familias campesinas e indígenas, quienes ocupan aproximadamente 200.000 ha, con una alta proporción de bosque nativo, cuyo uso económico está determinado por los planes de manejo y cuyo uso alternativo de suelo es muy limitado.

INDAP reconoce la significación interna del proyecto, como una contribución a la formalización de una línea de trabajo en desarrollo forestal para pequeños productores, que no existe formalmente entre los programas de atención a los usuarios.

3. Diseño

En atención a la solicitud del MUCECH y con la participación de INDAP y la CONAF, se diseñó el proyecto cuyos resultados apuntan a que las organizaciones campesinas — nacional, regional y local — adquieran la capacidad técnica e institucional y la infraestructura necesaria para ejecutar los seis proyectos de inversión forestal y a que el MUCECH mejore su eficiencia institucional a nivel nacional, regional y local, para prestar un mejor servicio a la comunidades asociadas.

Las acciones se concentran finalmente en cuatro de los seis proyectos iniciales: avellano, castañas, hongos silvestres (PFNM) y leña. Se trata entonces en realizar los análisis de las inversiones propuestas hasta el nivel de factibilidad y de asesorar a las comunidades en la búsqueda de recursos e instalación de las empresas requeridas para ejecutar los proyectos.

El TCP aportará los servicios de tres consultores nacionales así como recursos para subcontratos para la preparación de los proyectos de inversión, junto a las asociaciones de comunidades campesinas e indígenas. Además, entregará equipos de informática para facilitar el desarrollo de una red de comunicación e intercambio de experiencias e información virtual entre las diversas asociaciones participantes.

4. Resultados/efectos

De acuerdo al diseño inicial, se esperan dos resultados: (a) un paquete de programas y proyectos de inversión de desarrollo forestal y agroforestal sostenible formulados de forma participativa con las comunidades beneficiarias y (b) creación en el MUCECH de capacidad técnica, administrativa y comercial para la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos y programas regionales forestales de inversión. Los productos son, por un lado, los estudios de factibilidad y las negociaciones con organismos del estado y los de financiamiento; el diseño de una nueva estructura organizacional del MUCECH, personal del MUCECH capacitado para negociar, gestionar, convenir y liderar cada uno de los proyectos de inversión, por otro lado.

El informe de finalización del proyecto y la entrevista sostenida con técnicos de INDAP y CONAF indican los siguientes resultados obtenidos:

Avellano:

- Capacitaciones y asesorías en terreno sobre el recurso
- Estudio de mercado, evaluación económica, perfil, y factibilidad de desarrollar un proyecto de 600 ha en el período 2013-2009.
- Ronda de negocios con empresarios del rubro y la comunidad.
- Sociabilización con Forestal Arauco, colindante a los predios de la comunidad mapuche.
- Contacto con miembros de la cadena de comercialización y proveedores de insumos (contratos de primera opción de compra)
- Negociación y búsqueda de financiamiento. Adjudicación de un fondo de USD 90.000 a través del primer proyecto del Programa de Emprendimiento Local de Corfo (PEL).

Negociaciones con un grupo de potenciales socios como GAFRUSUR, Factor Sustentable, Ferrero.

En Mashue, La Unión, Región de los Ríos, se inició el proyecto de plantación de 600 ha de avellano europeo (*Corylus avellana*), programado para el período 2013-2019, con la plantación de 18 ha en predios de 15 comuneros Güilliches de la comunidad indígena Las Mellizas, aplicando el modelo asociativo que vincula a predios mapuches con capital privado.

Castañas:

- Identificación de la cadena productiva y comercial del Castaño Tradicional
- Un proyecto formulado para ejecución inicial de tres años, con una inversión de \$ 80.000.000
- Una organización de pequeños empresarios comprometidos con la iniciativa (organización que agrupa a 35 pequeños productores)
- La participación del municipio (El Carmen) en el proyecto
- La participación de algunos organismos públicos relacionados con el fomento (INDAP, SERCOTEC, FOSIS)
- Tres proyectos complementarios presentados a diversas fuentes de financiamiento y en fase de evaluación: FIA (Innovación), SERCOTEC (IDM) y FOSIS (Negocios Inclusivos).

Hongos silvestres (PFNM):

- Identificación de la cadena productiva y comercial del hongo *Boletus luteus*;
- Un proyecto formulado para ejecución inicial de 3 años, con una inversión de \$ 400.000.000;
- Cuatro Municipios involucrados en el desarrollo de este proyecto;
- Involucramiento de INDAP y su disposición a apoyar con los instrumentos de sus programas Alianza Productiva y PDI.
- Un proyecto complementario presentados a FIA (Innovación) y en fase de evaluación.
- La empresa Forestal Arauco dispuesta a involucrarse en el desarrollo del proyecto;
- Contactos con empresas procesadoras y exportadoras para establecer una alianza productiva (INDAP).

Leña:

Este proyecto busca coordinar organismos de asistencia, fomento y control de la producción de leña en la Región de la Araucanía, de modo de lograr el uso de leña seca en un 100% en un período estimado inicialmente en tres años. Esto requiere la promoción de uno o más modelos de producción local de leña seca, mediante secadores de leña instalados en áreas en que grupos de productores forestales con planes de manejo aprobados por CONAF, accedan al proyecto asistidos por organismos de fomento (CONAF-INDAP-SERCOTEC-CORFO y/u otros) y asociados a centros de acopio urbanos de la Región, que se hayan certificado para comercializar el producto.

Este proyecto completó el análisis de factibilidad pero no ha iniciado la etapa de implementación. La etapa de producción será liderada por la SEREMI de Economía que en conjunto con CONAF e INDAP determinarán una meta anual de instalación de secadores cuya producción en conjunto signifique disminuir en un tercio cada año, el total de comercialización actual de leña húmeda (unos 450.000 m³/año).

5. Efectividad en la construcción de capacidades

A pesar de que el TCP contempla un objetivo de fortalecimiento institucional del MUCECH a través de desarrollo de capacidades de sus cuadros, no hay mención del desarrollo de actividades para cumplir este objetivo.

La participación de personal de MUCECH y de las comunidades en el proceso de análisis y negociación de tres de los cuatro proyectos de inversión contribuyen al desarrollo de capacidades, pero se trata de una participación empírica, de corto alcance y sólo durante algunas partes del proceso de socialización-negociación.

6. Efectividad de las asociaciones

La participación de otras entidades tanto públicas como privadas tiene importancia en el desarrollo del proyecto, especialmente por la provisión de fondos de inversión que hacen posible concretar los análisis de factibilidad en proyectos reales, con la excepción del proyecto de leña. En este sentido, las alianzas han sido claramente efectivas.

Vale la pena mencionar la participación efectiva de CORFO en el financiamiento del proyecto de avellanas, porque la población objetivo de este organismo es diferente a la población objetivo del INDAP. En este caso específico, la participación de la empresa privada que se encarga de la comercialización del fruto es el objetivo de la CORFO y con esa focalización se logra financiar el grupo de proveedores de la materia prima.

Es también destacable haber alcanzado acuerdos que tradicionalmente han sido difíciles de lograr, como es la anuencia de Forestal Arauco a que las comunidades indígenas recolecten los hongos comestibles que han recolectado tradicionalmente.

7. Sostenibilidad e impacto

La sostenibilidad de los pequeños proyectos de inversión forestal está en función de la capacidad de sacar adelante los negocios que se han iniciado. Como se mencionó anteriormente, no hay evidencia del desarrollo de las capacidades que fueron parte del diseño del proyecto. Este es un factor que funciona en contra de la sostenibilidad económica de los tres negocios establecidos, pero tampoco se trata de un factor determinante.

Por la naturaleza de los emprendimientos, la sostenibilidad ambiental gana importancia tanto como actividad como por el incremento de áreas dedicadas a producir especies forestales que contribuyen al mejoramiento del medio ambiente en áreas de uso forestal.

8. Equidad de género

No hay referencia al enfoque de género en el diseño, los informes finales ni durante la entrevista a funcionarios de INDAP y CONAF

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	2
<i>Design</i>	4
<i>Implementation process/efficiency</i>	4
<i>Results/effects</i>	4
<i>Effectiveness of capacity development</i>	2
<i>Effectiveness of partnerships</i>	5
<i>Gender mainstreaming</i>	1
<i>Sustainability</i>	3
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

**Mejora de los medios de vida de pequeños agricultores de los departamentos de
Totonicapán, Quiché, Alta y Baja Verapaz en Guatemala
OSRO/GUA/101/EC**

1. Background

Guatemala tiene un 50% de población indígena y una proporción semejante de población rural. La mayoría de estos hogares agropecuarios son de subsistencia cuya base económica se centra en las actividades agropecuarias. La agricultura representa el 13.9% del PIB nacional, el crecimiento del sector agrícola ha sido modesto muy por debajo del PIB.

En términos generales, el sector rural ha experimentado un debilitamiento de la institucionalidad pública representada en pérdida de capacidad financiera operativa. Existe una baja escolaridad y una profunda desigualdad en la distribución de los activos y en general de la riqueza: el 1.86% de propietarios de tierras poseen el 56.6% de la superficie de tierra; mientras dos tercios de los propietarios poseen el 7% de la superficie de la tierra. La agricultura familiar es responsable del 68% de la producción de maíz y el 33% de la producción de frijol¹.

Los niveles de inseguridad alimentaria y nutricional en Guatemala se encuentran entre los peores del mundo con un 49.3% de los niños con desnutrición crónica. Según la ENCOVI 2011, el 81 % de la población guatemalteca se encuentra con algún nivel de inseguridad alimentaria. Solamente el 19.17% de los hogares de Guatemala pueden considerarse seguros desde el punto de vista alimentario. El resto de los hogares se distribuyen de la siguiente manera: Inseguros Leves – 39.29%; Inseguros Moderados – 27.13%; e Inseguros Severos – 14.41%. En las áreas rurales del altiplano, en su mayoría habitadas por población indígena, los rangos se sitúan por encima del 60% y en los casos más dramáticos alcanzan el 90%.

Más de la mitad de la población es pobre y tiene acceso limitado a los alimentos. Según el INE, el costo diario de la canasta básica alimentaria para una familia guatemalteca de 5.4 miembros es de Q.64.61 y el de la canasta vital es de Q.117.89. Actualmente el salario mínimo diario establecido por el gobierno es de Q.56.00, lo cual dificulta el acceso a los alimentos y artículos de primera necesidad. El salario mínimo cubre menos del 75% del costo de la canasta básica, y muchos trabajadores agrícolas no obtienen el salario mínimo.

En base a los datos generados por la ENCOVI 2011, solamente el 19.17% de los hogares de Guatemala pueden considerarse seguros desde el punto de vista alimentario. El resto de los hogares se distribuyen de la siguiente manera: Inseguros Leves – 39.29%; Inseguros Moderados – 27.13%; e Inseguros Severos – 14.41%.

El ingreso per cápita mensual se ubica en 3 200 quetzales, por lo que Guatemala se considera un país de renta media. A pesar de ello, el porcentaje de pobreza general en Guatemala es de 62,5 por ciento, de los cuales 16% corresponde a pobreza extrema. Además, es el segundo país más afectado por el hambre en el mundo, con una prevalencia de 30,4 por ciento de subnutridos y en 49,8 por ciento de los niños menores de 5 años con desnutrición crónica.

2. Revelance

Dadas las cifras de inseguridad alimentaria, ingreso rural, distribución de la tierra y el acceso a alimentos de la población rural, este proyecto tiene alta relevancia y pertinencia en la realidad socioeconómica de Guatemala.

Es totalmente consecuente con las prioridades nacionales en materia de seguridad alimentaria, lucha contra el hambre y la desnutrición así como con la política de incrementar el consumo de

¹ [FAO-Guatemala. 2013. Marco de programación de país \(MPP\). Guatemala](#)

alimentos y las buenas prácticas alimentarias y de salud entre los grupos sociales de alta vulnerabilidad a la pobreza y a la desnutrición.

3. Design

El Proyecto inició en septiembre de 2011, dos meses después de la finalización del Proyecto Food Facility (FFUE). En total se seleccionaron a 12,450 de las 22,000 familias que participaron en el proyecto FFUE, con el fin de consolidar el proceso iniciado con las familias en el año 2009, integrando los ejes de agricultura de conservación, gestión del agua, servicios de extensión, hábitos nutricionales, gestión de riesgos, fitomejoramiento participativo y cosmovisión Maya.

El objetivo general es contribuir a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de pequeños agricultores de las comunidades rurales de las áreas seleccionadas de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Quiché y Totonicapán, en Guatemala.

El objetivo específico es mejorar la resiliencia y el estado nutricional de pequeños agricultores vulnerables a través del incremento de la productividad agrícola, la diversificación, el fortalecimiento el acceso a mercados locales y la mejora de los hábitos nutricionales y de higiene.

Este objetivo específico señala las siguientes cuatro líneas de acción:

- Diversificar e incrementar la producción agrícola de 12.000 familias, basado en los principios de la agricultura de conservación
- Mejorar las diferentes modalidades de servicios de Extensión del Sistema Nacional de Extensión y de las asociaciones locales, en las áreas de intervención
- Fortalecer las capacidades de las asociaciones de productores para aprovechar los mercados locales
- Mejorar la situación nutricional de las familias seleccionadas para prevenir la malnutrición aguda

4. Implementation: particular attention will be given here to quality of management and of technical assistance, as well as to efficiency in operations (the latter by making use of the specific tool for management assessment)

Las actividades del proyecto son múltiples, en cuanto se refiere a los servicios que entrega: capacitación (prácticas de cultivo/producción, uso de alimentos, salud, higiene, conservación de semillas, principios de comercialización colectiva), seguimiento para la prevención de riesgos físicos de la producción, asistencia técnica para la producción de chacra, producción de autoconsumo (maíz y frijol) y de productos de diversificación asociados a los granos.

La implementación sigue esa diversidad de acciones, pero lo ha realizado a través de entidades y programas públicos que complementan las acciones y que representan un insumo que trabaja en doble vía: combina esfuerzos en terreno para llevar mejores servicios a los usuarios y, el mismo tiempo, genera planes de acción en terreno que contribuyen a mejorar las estrategias y los métodos de trabajo de las instituciones asociados. Esta actividad combinada a generado información y elementos para que FAO trabaje con éxito en el desarrollo institucional del sector en Guatemala.

5. Results/effects: extent to which the expected objectives have been achieved

El proyecto atiende 12.450 familias de las cuales el 94% ha sido capacitado con el método campesino a campesino e implementa buenas prácticas agrícolas para la reducción del riesgo de desastres en los sistemas productivos de patio hogar y maíz, cultivados bajo agricultura de

conservación. Aproximadamente 60% de las familias ha diversificado su producción asociando granos básicos, hortalizas y especies menores de ganado. Más de 90% ha recibido capacitación en evaluación de semillas de maíz y frijol (fitomejoramiento participativo) y reservan semilla, utilizando prácticas tradicionales y estableciendo un banco comunal de reserva de semilla criolla de maíz y frijol².

Se han fortalecido 17 agencias de extensión municipal y actualmente se vinculan con igual número de redes municipales de promotores agropecuarios voluntarios, que trabajan en la prevención y mitigación de riesgos a desastres agrícolas, estableciendo planes de contingencia comunales. También se han capacitado a un total de 95 extensionistas y 1.200 promotores de organizaciones socias que trabajan en el área.

El 72% de los usuarios en Alta Verapaz han comercializado 4.200 toneladas de maíz. En Baja Verapaz, 68% de las familias han comercializado 1.473 toneladas de frijol negro. Aplicando buenas prácticas de postcosecha se ha logrado la disminución de las pérdidas en un 15% en maíz y frijol. A lo anterior se agrega el aumento en la producción que se estima en 63% en maíz y 23% en el frijol.³

6. Comentarios sobre algunos criterios de evaluación

Desde el punto de vista de la estrategia para la seguridad alimentaria, este proyecto se concibe como una contribución a directa a la disponibilidad de alimentos para familias de alta vulnerabilidad y en estado de pobreza. Pero también trabaja directa y con aliados en terreno en el tema de inocuidad de los alimentos y buenas prácticas de higiene/salud a través de capacitación directa y el coordinación con algunas acciones del Ministerio de Salud. El acceso a los alimentos es débil, pero se han realizado esfuerzos por coordinar con un programa de transferencias condicionadas a salud y educación para los menores y cuando el tamaño de la tierra lo permite, se realizan esfuerzos y se desarrollan capacidades para realizar acciones colectivas de venta de excedentes, como estrategia de generar y mejorar los ingresos. La estabilidad de la disponibilidad y acceso a la alimentación es, quizás, el componente de mayor debilidad, pero también se han realizados esfuerzos para que las instituciones del Estado asuman las funciones correspondientes a través de los diferentes programas que se están poniendo en marcha a través del MAGA y de la coordinación del SESAN.

En este sentido, el proyecto tiene un enfoque muy pertinente para fortalecer la estrategia de SAN en Guatemala.

7. Effectiveness of capacity development: extent to which national capacity at individual, institutional and enabling environment, improved through the project

El proyecto ha colaborado al desarrollo de capacidades, tal como se menciona en el numeral 5 de este reporte. Desde el punto de vista institucional, este proyecto ha contribuido a que FAO haya tenido influencia en el fortalecimiento institucional guatemalteco con el Pacto Hambre Cero, el Programa de Agricultura Familiar, el Servicio de Extensión Rural y la política de Seguridad Alimentaria.

8. Effectiveness of partnerships: a partnership is an agreement between peers to achieve a common goal, to which all contribute with their means

² FAO-Guatemala. 2013. **Mejora de los medios de vida de pequeños agricultores de los departamentos de Totonicapán, Quiché, Alta y Baja Verapaz en Guatemala. Informe de progreso al mes de febrero de 2013.** Guatemala. Mimeo.

³ Existe una línea de base levantada para cada familia participante y se llevan registros individuales de cada productor. Las comparaciones son simples diferencias porcentuales.

El proyecto tiene redes de colaboradores a nivel local y departamental bien establecidas. Existe una amplia colaboración con las alcaldías municipales, al punto que los alcaldes han creado una posición para un extensionista que contribuye con el equipo de campo de FAO. También existe una amplia colaboración con el programa de Extensión agropecuaria del MAGA en los departamentos que cubre el proyecto. A nivel departamental, FAO participa en las reuniones de coordinación del SESAM, MAGA, Ministerios de Salud, Ministerio de Educación, CONRED y SEGEPLAN.

9. Sustainability and impact: extent to which results and lasting changes (impact) will be maintained over time; depending on the focus of the project, sustainability can be environmental, institutional, social and economic

Hay importantes avances hacia la sostenibilidad de las acciones del proyecto: MAGA ha creado el Servicio de Extensión con la participación de FAO y la aplicación de la misma metodología. También hay importantes avances de orden legislativo para la Ley de Desarrollo Rural y de Seguridad Alimentaria.

Adicionalmente, la red de promotores constituye un punto de apoyo y multiplicación muy efectivos que pueden fácilmente integrarse a las actividades de las instituciones nacionales.

Junto con los esfuerzos de los municipios y del MAGA, se establece un plan de atención en los departamentos para no causar superposición de actividades o familias atendidas.

10. Gender equality

El proyecto atiende un número similar de hombres y de mujeres, si bien con cada género se realizan, en general, distintas actividades. Sin embargo, no hay ninguna diferenciación para adaptar la atención a mujeres según sus múltiples roles en la familia ni su capacidad específica para las labores agrícolas. Desde este punto de vista, el proyecto no sigue la perspectiva de género.

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	6
<i>Design</i>	5
<i>Implementation process/efficiency</i>	5
<i>Results/effects</i>	5
<i>Effectiveness of capacity development</i>	4
<i>Effectiveness of partnerships</i>	5
<i>Gender mainstreaming</i>	1
<i>Sustainability</i>	4
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

***: 1= Very poor / Muy pobre; 2= Poor / Pobre; 3=Inadequate / Inadecuado; 4= Adequate / Adecuado; 5= Good / Bueno; 6= Excellent / Excelente**

NA: Not possible to assess/Not Applicable

Proyecto Fortalecimiento al Programa de Alimentación Escolar en el ámbito de La Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025 (Nicaragua)

1. Background

La agricultura familiar en Nicaragua tiene 286.395 explotaciones y una superficie de 2.308 miles de ha. Se clasifica en tres tipos: subsistencia, transición y consolidada. En subsistencia se encuentran 218 mil explotaciones (75.9%), con posibilidades restringidas de desarrollo a través de la actividad agropecuaria por cuenta propia, salvo que se modifiquen su acceso a recursos y medios de producción. Los de transición representados por 49 mil explotaciones (17.0%) con dificultades para generar excedentes para la reproducción económica y desarrollo de la unidad productiva; los de tipo consolidado tienen capacidad de gestión productiva y acceso a mercados, pero son sólo 20 mil explotaciones (7.1%)⁴.

La situación de pobreza e inseguridad alimentaria de la población nicaragüense es significativa. Para 2005, la pobreza extrema alcanzó el 14.9% de la población y la pobreza general superó el 46 % (2.37 millones). En 2002, el 42.4% de la población se encontraba por debajo de la línea de indigencia, mientras que la subnutrición alcanzó más del 27% de la población total, a pesar de que la economía general experimentó una inversión extranjera directa alta y una condonación de la deuda externa de más de siete mil millones de dólares desde 1990.

Entre las múltiples causas de la inseguridad alimentaria y el hambre se menciona la falta de acceso a los alimentos y una disponibilidad insuficiente e irregular de alimentos. Según la Encuesta de Consumo de 2004, cerca del 75% de los hogares no alcanzó el nivel de adecuado de ingesta calórica, y 50% tenía niveles de deficiente y crítico.

La desnutrición afecta en particular a la niñez. El bajo peso al nacer afecta al 10% de los nacidos vivos. Según la Encuesta de Demografía y Salud 2001, la desnutrición crónica en el país era del 20% en niños menores de cinco años y de acuerdo al Censo de Talla 2004, el 27,2% de los niños de 6 a 9 años presentaron retardo en talla para su edad.

Por su parte, el gobierno ha definido políticas en cuatro ejes esenciales, determinando como tema central la lucha contra la pobreza y el hambre. Los cuatro ejes son los siguientes:

- La lucha contra el hambre mediante un esfuerzo multisectorial e interinstitucional denominado “Programa Hambre Cero”.
- La participación ciudadana con visión de desarrollo, y expresión política activa y evaluativa a través de los Consejos de Poder Ciudadano.
- El proceso de reconciliación y paz a través de la Comisión de Verificación de Paz, Justicia y Reconciliación.
- La atención al campesinado nicaragüense a través del Programa de Desarrollo Rural Productivo Sostenible (PRORURAL) para la inclusión de la población rural pobre en los procesos de producción, transformación y comercialización bajo un ambiente de sostenibilidad y protección del medio ambiente.

El gobierno orienta una atención especial a la población rural en extrema pobreza; para ello se ha propuesto: (i) operativizar el programa Hambre Cero para atender a la población rural en situación de pobreza extrema y (ii) la dinamización del pequeño campesinado agrícola pobre y en riesgo de inseguridad alimentaria en sus procesos productivos y económicos mediante ajustes pertinentes al PRORURAL. En este marco, los dos programas convergen en un sólo objetivo

⁴ FAO. 2007. **Nicaragua. Marco nacional de prioridades para la asistencia técnica de la FAO. 2007-2012**. Borrador para consulta interna FAORLC. Managua. Dado que el nuevo CPF no ha sido terminado, mucha de la información se basa en el anterior documento básico para 2007-2012.

estratégico de reducción del hambre y la pobreza, compartiendo los mismos espacios territoriales, los beneficios de inversión y atención institucional en salud y educación.⁵

El Programa de Alimentación Escolar de inició en 2007 bajo la dirección del Ministerio de Educación, con la idea de balancear y mejorar la merienda escolar, que el gobierno ha universalizado en las escuelas de Nicaragua.

FAONI está concluyendo su documento CPF (2013-2017) en el que se refunden los proyectos que implementa la oficina, en respuestas a las prioridades, políticas del gobierno y resultados esperados de los programas en que se expresan dichas políticas.

2. Revelance

Esfuerzos que contribuyan a mejorar las condiciones de la seguridad alimentaria, en general, y de la nutrición y pobreza en Nicaragua, en particular, tendrían que calificarse de relevantes frente a la dimensión de dicha problemática en el país. Adicionalmente, si los esfuerzos para mejorar estas condiciones responden a las prioridades, las políticas, los programas y los resultados esperados, la relevancia se asegura en cuanto concuerdan y contribuyen a enfrentar los principales problemas del país.

3. Design

La estrategia de FAONI de adoptar como propias los planes de gobierno para erradicar la pobreza rural y para llevar adelante sus políticas y prioridades de SAN hacen difícil identificar el diseño de los proyectos que contribuyen al conjunto de políticas, proyectos y resultados de cada prioridad establecida por el gobierno. Esta dificultad se acentúa cuando los únicos interlocutores de esta evaluación son los propios usuarios de los proyectos y las contrapartes de varias instituciones del Estado, quienes no diferencian los proyectos ni la organización interna de la FAO en Nicaragua.

De acuerdo a la información oficial disponible, el proyecto que más se asimila a las acciones descritas por los interlocutores de las contrapartes y los usuarios es que corresponde al proyecto regional **Fortalecimiento al Programa de Alimentación Escolar en el ámbito de La Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025**, que se implementa con fondos del Brasil en varios países de América Latina. Esto no significa que otros proyectos que implementa la oficina de FAO en Nicaragua hagan parte de estos esfuerzos. Por falta de información, no es posible distinguir la contribución de los otros proyectos ni es posible incluirlos en este rápido análisis del diseño del proyecto.

El objetivo general del proyecto Fortalecimiento al Programa de Alimentación Escolar en el ámbito de La Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025 es lograr una nueva visión de la alimentación escolar, a través de una serie de actividades que fortalezcan el proceso de la institucionalización de programas y políticas de seguridad alimentaria, y nutrición escolar a través de mecanismos a nivel regional y nacional, teniendo como referencia el Programa de Alimentación Escolar del Brasil.

Específicamente, se busca fortalecer iniciativas nacionales y regionales de alimentación y nutrición escolar mediante diversas acciones intersectoriales, en el marco de políticas y acciones existentes para la seguridad alimentaria y nutricional.

Los resultados esperados tienen que ver con la institucionalización de las políticas relacionadas a la seguridad alimentaria así como la sensibilización y capacitación de los actores.

⁵ FAO. 2007. **Nicaragua. Marco nacional de prioridades para la asistencia técnica de la FAO. 2007-2012.** Borrador para consulta interna FAORLC. Managua.

El proyecto plantea una estrategia para consolidar espacios discusión e intercambio de experiencias, que transmitan los aprendizajes obtenidos en el diseño y ejecución de políticas públicas centradas en la alimentación escolar ya existentes entre los países que ya iniciaron el desarrollo de políticas de SAN.

La estrategia de campo sigue un enfoque integral y de coordinación territorial, que incorpora la participación de los actores sociales e institucionales en la búsqueda de soluciones comunes. Este enfoque incluirá la orientación de los programas nacionales (transferencias de activos, generación de ingresos, capacitación alimentaria y nutricional, inocuidad de los alimentos y atención a la salud), proyectos locales y otras iniciativas de fomento a la alimentación escolar.

Lamentablemente, no se conoce algún documento que aplique y explique estos lineamientos regionales del proyecto a las condiciones específicas de Nicaragua. En el documento general del proyecto regional hay algunas referencias específicas a Nicaragua, que indican que este proyecto regional deberá centrarse en acciones dirigidas a mejorar la productividad y SAN en la agricultura familiar del Corredor Seco, esperando como resultado que los pequeños productores organizados venden localmente alimentos para la alimentación escolar.

4. Implementation: particular attention will be given here to quality of management and of technical assistance, as well as to efficiency in operations

De acuerdo a la información obtenida de los actores del proyecto que trabajan con FAONI, la implementación de este proyecto en El Tuma, Matagalpa es una acción conjunta de varias instituciones de gobierno y de FAO. De manera general, las entidades realizan las siguientes acciones mayores:

Ministerio de Educación: dirige el programa y establece la demanda de alimentos para la merienda escolar

Ministerio de Salud: inocuidad de los alimentos y educación nutricional

Ministerio de Economía Familiar: núcleos productivos de mujeres que constituyen la oferta de alimentos para la merienda escolar: Contribuye también con capacitación

Gobierno local: administra y se encargará de las compras de alimentos

FAO: acompañamiento en la administración, transferencia de las experiencias del Brasil, levantamiento de una línea de base, contribuye a la coordinación interinstitucional, aporte económico para la construcción de la cocina y el comedor escolar, contribuye en la capacitación y en el establecimiento del huerto escolar.

Este es un proyecto piloto con 15 escuelas en un período de dos años. Busca mejorar la composición de la merienda escolar, complementando la ración que provee el sistema nacional con alimentos con mejor contenido de proteína y con raciones de fruta y hortaliza. La estrategia es realizar las compras localmente y con el ahorro de la asignación de la ración, complementar con la producción del huerto escolar y adicionar otros alimentos (huevos, leche, carne) que complementen la merienda, de acuerdo a una ración balanceada. Es un esfuerzo de desconcentración del sistema nacional que opera centralizadamente desde Managua.

Para establecer la oferta de alimentos que puedan adquirirse a través de las alcaldías, se trabaja con los núcleos de producción formados por las mujeres que reciben el Bono Productivo. Ellas reciben acompañamiento para mejorar su producción por acción de Ministerio de Economía Familiar.

Con la participación de FAO se elaboró un manual de compras para que la alcaldía cumpla esa labor.

Como proyecto piloto requiere un sistema de monitoreo que está pendiente de definición.

5. Results/effects: extent to which the expected objectives have been achieved

La información obtenida de algunos de los participantes en el proyecto y de uno de los núcleos de producción, no permite acceso a cifras para poder generar algunos criterios de evaluación.

Fue posible corroborar que con la contribución económica de FAO se ha construido la cocina, el comedor escolar y se ha establecido un huerto escolar en la escuela del Tuma. También se recolectó información sobre las acciones de capacitación, diagnóstico nutricional y antropométrico de los escolares, establecimiento de instancias de coordinación institucional, manual de compras, asistencia a los núcleos de producción y esfuerzos por establecer colectivamente el precio de compras de las hortalizas, que ya presenta problemas por diferencias importantes con los precios de mercado..

La estructura de funcionamiento hace muy difícil separar las acciones institucionales. Como resultado de la coordinación interinstitucional las actividades en terreno son simultáneas y los equipos de las diferentes instituciones cumplen actividades en conjunto o separadamente, pero de manera de completar los lineamientos acordados colectivamente, dentro de la concepción del diseño piloto. Lamentablemente, no se logró acceso los documentos del diseño del programa piloto, a sus informes parciales de progreso ni a los planteamientos metodológicos de su monitoreo y evaluación.

6. Comentarios sobre algunos criterios de evaluación

Si bien el tema y las acciones de este proyecto son relevantes frente a la problemática y las prioridades del gobierno de Nicaragua –a las cuales FAO ha alineado sus prioridades y sus proyectos- la pertinencia del proyecto no es tan clara, en el sentido de su significación en la institucionalidad nacional y del aporte de FAO dentro de la acción colectiva de implementación del mismo.

La información obtenida indica que la contribución mayor de FAO se concentra en la transferencia de las experiencias desarrolladas en Brasil (planteamiento central y método general), la capacitación de los ejecutores del proyecto en temas de SAN, de organización interinstitucional y en soporte económico para que algunas obras y actividades requeridas por el proyecto, puedan llevarse a cabo. Dada la identificación en las acciones con un número relativamente grande de participantes en el proyecto, la pregunta sobre la pertinencia tiene que ver con el papel específico de FAO más allá de los elementos claves (financiamiento, traspaso de la experiencia brasilera y desarrollo de capacidades puntuales): ¿cambiaría el desarrollo del programa piloto si FAO no cumpliera actividades colaborativas en terreno más allá de los elementos claves? Por supuesto, la respuesta a preguntas de este tipo tiene que ver con la definición de la función de FAO en los programas de país en el sentido de liderar los esfuerzos –en este caso específico- del ajuste y afinamiento de la política y los programas de SAN y de superación de la pobreza rural. Los elementos de SAN se proyectan más allá de la implementación del día a día de las acciones en terreno, para establecer los cuatro componentes básicos de la seguridad alimentaria –disponibilidad y acceso permanentes a los alimentos, inocuidad y valor nutricional- y fortalecer/formular políticas sostenibles, las cuales superan las buenas acciones de terreno que podrían cumplir, en el caso de Nicaragua, las instituciones nacionales, en tanto que FAO podría ocupar un lugar más cercano a la definición/ajuste de políticas y sus correspondientes estrategias para su implementación por parte de las instituciones nacionales y las ONG que operan localmente .

7. Effectiveness of capacity development: extent to which national capacity at individual, institutional and enabling environment, improved through the project

La concentración de acciones a nivel local, la capacitación y la transferencia del modelo de alimentación escolar para el caso piloto de este proyecto son, sin duda, un insumo importante que desarrollan capacidades entre los técnicos de los ministerios, organizaciones e instituciones de diverso tipo que participan mancomunadamente en las tareas de campo que requiere este proyecto. Este es un aporte de FAO reconocido por los actores del proyecto y por las instituciones que desplazan sus equipos para la implementación del proyecto a nivel local.

No hay la misma evidencia sobre el fortalecimiento institucional y la capacidad de formular/monitorear/evaluar las políticas y estrategias de su aplicación a nivel nacional.

8. Effectiveness of partnerships: a partnership is an agreement between peers to achieve a common goal, to which all contribute with their means

La integración con otros organismos nacionales y la integración de actividades a nivel local con equipos de esos organismos y con otros que trabajan a nivel territorial, incluyendo los gobiernos locales, son muy destacables. De hecho, resulta muy importante la capacidad de la Representación para relacionarse permanentemente con instancias nacionales fuera del Ministerio de Agricultura, lo que le permite construir un CPF amplio e integrado con las prioridades nacionales.

Debe recalcar, sin embargo, que la concentración de este relacionamiento se expresa principalmente en el nivel local, donde el equipo de FAO cumple actividades múltiples, muchas de las cuales se realizan codo a codo con los equipos de las entidades nacionales, al punto que se hace muy difícil diferenciarlas e identificar varios de los aportes y, especialmente, la función institucional de fortalecimiento de las instituciones nacionales, la contribución a la formulación de políticas y al fortalecimiento institucional.

9. Sustainability and impact: extent to which results and lasting changes (impact) will be maintained over time; depending on the focus of the project, sustainability can be environmental, institutional, social and economic

La sostenibilidad de los programas, proyectos y acciones en que participa FAO corresponde a las prioridades, proyectos y acciones que en Nicaragua viene desarrollando el gobierno en el último quinquenio. Bajo esta perspectiva, no caben dudas en cuanto a su sostenibilidad, en la medida que se cumpla el mandato gubernamental.

Un argumento adicional en favor de la sostenibilidad del enfoque que ha adoptado FAONI es que se trata de problemas nacionales que difícilmente podrán ser solucionados en el corto plazo y que, consecuentemente, podrían ser continuados por gobiernos sucesivos, dado que se trata de estrategia y proyectos de Estado.

El punto de discusión es, sin embargo, la real incidencia que FAO pueda alcanzar concentrando su labor en el trabajo mancomunado con las instituciones locales a nivel local, en contraposición a una labor con los niveles de decisión nacional, donde los proyectos aplicados sean instrumentos de validación o de prueba de alternativas para generar elementos de formulación de políticas y de fortalecimiento de las instituciones para su implementación y monitoreo/afinamiento.

10. Gender equality

De la conversación con los actores del proyecto y la visita a El Tuma, se hace evidente que el grupo de beneficiarios directos tiene una alta composición de mujeres. Tanto en las actividades

en las escuelas como en los núcleos de producción predominan las mujeres y, consecuentemente, el proyecto atiende directamente a grupos conformados principalmente por mujeres. Sin embargo, no se observó ningún tratamiento de género que tuviera en cuenta esa condición y los roles específicos para diseñar las actividades o la capacitación que brinda el proyecto a sus actores directos. En este sentido, podría decirse que se trata más de un proyecto con mujeres que de un proyecto con perspectiva de género.

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	5
<i>Design</i>	3
<i>Implementation process/efficiency</i>	3
<i>Results/effects</i>	3
<i>Effectiveness of capacity development</i>	4
<i>Effectiveness of partnerships</i>	5
<i>Gender mainstreaming</i>	1
<i>Sustainability</i>	4
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

***: 1= Very poor / Muy pobre; 2= Poor / Pobre; 3=Inadequate / Inadecuado; 4= Adequate / Adecuado; 5= Good / Bueno; 6= Excellent / Excelente**

NA: Not possible to assess/Not Applicable

PANAMA:
TCP/PAN/3302. Apoyo a la implementación del Programa de Huertos Familiares, Escolares y Comunitarios

1. Background

En 2010, el nivel de pobreza de Panamá se estimó en casi 37% y la indigencia en 14%. Las Comarcas indígenas mostraron cifras mucho más altas (pobreza entre 50% y 90%). En el país el 19% de los menores de cinco años presenta retraso de crecimiento/edad (desnutrición crónica), 3% peso bajo/edad (desnutrición global) y 1,2% peso bajo/talla (desnutrición aguda). La seguridad alimentaria de muchas familias rurales se ve amenazada por la baja producción, falta de acceso a alimentos, malos hábitos de consumo y falta de acceso/baja calidad de atención integral en salud.

Para contribuir a enfrentar estos problemas, en el ámbito de la XXXI Conferencia de la FAO para ALC de Panamá se acordó y solicitó apoyo técnico al programa Huertos Familiares, Escolares y Comunitarios que coordina el Despacho de la Primera Dama de Panamá. Este acuerdo originó el TCP Apoyo a la implementación del Programa de Huertos Familiares, Escolares y Comunitarios del Despacho de la Primera Dama, aprobado en marzo, 2011 y finalizado en mayo 2013, con un valor de US\$ 334.000 (TCP/PAN/3202 (D)).

2. Relevance.

La pertinencia y relevancia de este proyecto quedan establecidas en el documento del proyecto, donde se explican las condiciones de desnutrición, pobreza, consumo y alternativas de las familias pobres rurales. Si bien no constituye una acción estratégica para enfrentar los problemas de seguridad alimentaria, se aboca a actividades que complementan la dieta familiar y escolar de manera sostenible, lo que podría equivaler a un incremento del ingreso rural familiar del 20%, representado en reducción de los gastos en consumo de alimentos. Similarmente, el desarrollo de capacidades y los efectos de la educación nutricional son vectores de largo alcance y de alta productividad.

Desde el punto de vista de FAO, el proyecto contribuye a la Seguridad Alimentaria Familiar y la Reducción de la Pobreza y con el ODM 1. También aporta al objetivo estratégico (Marco 2010-2019) de la FAO “Gestión sostenible de la tierra, el agua y los recursos genéticos y respuestas mejoradas a los desafíos ambientales globales afectando la alimentación y la agricultura”.

3. Design.

El proyecto persigue mejorar la producción y el consumo de alimentos inocuos, la seguridad alimentaria y nutricional, y los ingresos de las familias vulnerables mediante la implementación de huertos familiares.

El objetivo del proyecto es fortalecer el Programa de Huertos Familiares, Escolares y Comunitarios mediante la metodología de Centros de Demostración y capacitación (CDC) y el fortalecimiento de coordinación, monitoreo y evaluación de iniciativas nacionales en materia de huertos.

Específicamente, persigue los siguientes productos:

- Producir materiales didácticos/educativos sobre huertos familiares, adaptados a las condiciones y necesidades de Panamá basado en materiales existentes.

- Desarrollo de capacidades de técnicos, promotores locales y productores familiares en la producción familiar de alimentos para el autoconsumo y en SAN a través de 25 Centros de Demostración y Capacitación (CDC).
- Establecimiento y acompañamiento durante dos años de 3000 huertos familiares (con consideración especial de mujeres y jóvenes).
- Crear infraestructura de captación de agua de lluvias en tejados, almacenamiento y tratamiento en cisternas y aljibes, para el aumento de la disponibilidad y el acceso a agua de buena calidad, para la producción en los CDC y huertos familiares.
- Fortalecer el Comité de Coordinación Nacional de Huertos, familiares, escolares y comunitarios, con sistema de comunicación, monitoreo y evaluación operativo.
- Proponer la institucionalización de los programas de huertos en Panamá.

4. Implementation: particular attention will be given here to quality of management and of technical assistance, as well as to efficiency in operations (the latter by making use of the specific tool for management assessment)

La estrategia de acción son las buenas prácticas agrícolas, la adaptación de un manual de huertos agrícolas, capacitación de productores y capacitadores en la producción de huertos, compra de insumos y trabajo en terreno a través de consultores con buena capacidad de manejo de hidroponía, lombricultura y manejo de insumos orgánicos. La capacitación se realizó de forma intensiva y gradual hasta completar ocho capacitaciones para todos los participantes, siguiendo la metodología de los centros de demostración. En estos centros se ofrece aprendizaje de técnicas para producción básica de los huertos, educación nutricional, educación ambiental organización y participación comunitaria así como comercialización y aprovechamiento de productos.

El programa del Despacho de la Primera Dama provee insumos para instalar los huertos familiares en tres estaciones de producción continuas, lo que se entiende como un estímulo que potencia la asistencia técnica, con el supuesto que la bondad del programa será reconocida en ese plazo para que las familias tengan la motivación de continuar la producción de chacra por su propia cuenta.

La producción de los huertos recibe insumos del programa y, en los casos visitados, se producen pequeños excedentes que se comercializan entre miembros de la comunidad, especialmente de pollos, porque reciben 25 cabezas en tres oportunidades durante la vida del proyecto y el consumo familiar –en tres casos visitados- no sobrepasa las cinco unidades por cada ciclo de producción.

Los centros de demostración se localizan en las escuelas, pero como obedece más a un concepto que a un lugar físico, varios huertos familiares destacados y operados por promotoras de la comunidad, son manejados como centros de demostración. En el caso de las escuelas, estudiantes y padres de familia se encargan de su cuidado y desarrollo y los productos son utilizados por las mismas familias que participan en el trabajo. Estos huertos son un poco más grandes, tienen un pequeño invernadero y tienen las facilidades de irrigación contempladas en el proyecto.

5. Results/effects: extent to which the expected objectives have been achieved

El proyecto desarrolló actividades en ocho de las nueve provincias del país. Estableció 25 centros demostrativos con un efecto esperado de 120 huertos caseros asociados a cada centro demostrativo, completando la instalación de 1465 huertos, en extensiones aproximadas de 100 m², que aportan aproximadamente 20% del contenido de la canasta familiar básica. En este sentido, es importante mencionar que el número de huertos establecidos es apenas cercano al 50% de la meta establecida.

Materiales educativos, guías de ejecución, mantenimiento y utilización de los huertos familiares adaptados a las condiciones y lenguaje de Panamá basado en materiales existentes se completaron así como formatos de registros de insumos y producción de los huertos fueron entregados a los participantes.

La producción de los huertos recibe insumos del programa y, en los casos visitados, se producen pequeños excedentes que se comercializan entre miembros de la comunidad, especialmente de pollos, porque reciben 25 cabezas en tres oportunidades durante la vida del proyecto y el consumo familiar –en tres casos visitados- no sobrepasa las cinco unidades por cada ciclo de producción.

El proyecto contrató un consultor para escribir una propuesta de Decreto Legislativo que formalice el proyecto y lo adscriba al MIDA, pero no se ha producido ninguna decisión ni se ha iniciado el proceso que conlleva esta vía de formalización.

6. Comentarios sobre algunos criterios de evaluación

No existe confirmación de los desembolsos, pero bajo el supuesto de ejecución completa, el costo acumulado por familia es de \$229,9, sin contar los centros de demostración y las labores de capacitación. Si es efectivo un incremento de ingreso equivalente al 20% del ingreso rural familiar, a precios de 1999 el ingreso rural se incrementaría en \$ 214,2/año⁶, que implica una recuperación del costo bruto en prácticamente un año, que sumado a las ventas de excedentes y a los beneficios de la educación nutricional, debería arrojar una muy alta tasa de rentabilidad social.

El proyecto estableció una línea de base con una ficha de inicio para cada participante y estableció un sistema de registros también individual. Lamentablemente, esta información se encuentra en papel y aún no se inicia su manejo para establecer indicadores de resultados e impactos que pudieran derivarse de la información disponible. Se ha sugerido que un par de estudiantes utilicen esta información para sus tesis universitarias y puedan realizar todos los análisis de evaluación de impacto y rentabilidad.

Existieron problemas serios con la selección de participantes. Si bien se establecieron criterios de pobreza, pobreza extrema, pequeña propiedad y zonas relativamente remotas, no se estableció ningún sistema de calificación ni de escala para definir los participantes. Sobre base de participación voluntaria, cada postulante recibió una visita de confirmación por parte de los técnicos del proyecto, fue invitado a participar en la capacitación y el mismo equipo del proyecto seleccionó los participantes finales que recibirían los insumos físicos y la asistencia técnica para establecer los huertos familiares. Se conoció que en no pocas oportunidades, la entidad encargada de la administración de los fondos (PAN), intervino en la selección de usuarios con criterios diferentes y de carácter político partidista.

7. Effectiveness of capacity development: extent to which national capacity at individual, institutional and enabling environment, improved through the project

Mediante esta metodología se capacitaron 55 técnicos, 4 supervisores, 159 promotores y 1465 productores, con un plan de capacitación que contempla ocho talleres.

En los centros demostrativos se instalaron taques de agua con capacidad de 250 y 500 lt para asegurar riego para los huertos, con cosechas de agua lluvia.

⁶ De la Cruz, Rosa Elena. s.f. **Panamá: breve nota sobre la medición del ingreso. Beneficios provenientes del patrimonio, a través de la encuesta de niveles de vida.** MIPPE – Panamá. <http://www.eclac.cl/deype/mecovi/docs/TALLER2/23.pdf>

8. Effectiveness of partnerships: a partnership is an agreement between peers to achieve a common goal, to which all contribute with their means

NO APLICA. No se conocen acuerdos entre pares o socios para alcanzar una meta común. Sin embargo, existe la posibilidad de potenciar la contribución del proyecto para desarrollar un frente completo para enfrentar los problemas de SAN. Se trata de lo siguiente:

Existen esfuerzos para incrementar la disponibilidad de alimentos a nivel familiar en Panamá. Es de esperar que la propuesta de Decreto Ley para institucionalizar este programa incluya los otros planes con ese mismo objetivo.

Desde el punto de vista de la seguridad alimentaria, existe en Panamá el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición 2009-2015⁷ que incluye aportes de consultores de FAO, PMA, OPS, UNICEF y unas 27 instituciones de carácter nacional. Los ejes centrales de dicho plan son: agricultura familiar (Mejorar el hogar y el patio para la seguridad alimentaria y nutricional familiar, incrementar la producción a través del aumento y diversificación de la agricultura familiar, mejora del manejo de la postcosecha familiar, fortalecimiento de la agricultura familiar Indígena, apoyo a la agricultura familiar urbana/periurbana, fortalecer la institucionalización entorno a la agricultura familiar y evaluación, monitoreo e investigación para la agricultura familia); protección social y participación ciudadana (acceso de la población a los alimentos, concertación y articulación de actores, información, y educación y comunicación en seguridad alimentaria); comercialización, inocuidad de los alimentos y protección al consumidor (comercialización de productos alimenticios, protección al consumidor y calidad e inocuidad de los productos alimenticios); promoción de la nutrición y La salud materno infantil (combate a la desnutrición infantil y promoción de la salud materno infantil, prevención y control de las deficiencias de micronutrientes, Programa de alimentación complementaria, programa de suplementación con hierro, programa de alimentación complementaria escolar, bono familiar para la compra de alimentos, transferencia monetaria condicionada), entre otros.

Como puede desprenderse de esta diversidad de ejes y programas, las posibilidades para FAO de potenciar y complementar su acción en Panamá en materias de SAN son muy amplias y variadas.

9. Sustainability and impact: extent to which results and lasting changes (impact) will be maintained over time; depending on the focus of the project, sustainability can be environmental, institutional, social and economic

NO ES POSIBLE ANALIZAR IMPACTO EN ESTE EJERCICIO DE EVALUACIÓN. EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN NO ES ADECUADO PARA EVALUAR IMPACTO.

A pesar de los resultados calificados positivos por el equipo del Despacho de la Primera Dama, el equipo técnico del proyecto, los productores beneficiados y los dirigentes de una escuela, no se han dado los pasos para institucionalizar la metodología ni el programa de huertos caseros y escolares.

La metodología adaptada para la ejecución de este proyecto fue aplicada a otros seis centros de demostración financiados por la Cooperación Suiza y se está aplicando en otros 11 nuevos centros de demostración con el soporte de fondos de Taiwán.

10. Gender equality

⁷ SENAPAN. Presidencia de la República. 2009. **Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición 2009-2015**. Garantizando el derecho a la alimentación Poblaciones en pobreza y pobreza extrema. Panamá. http://infoagro.net/programas/seguridad/politicas/RegionCentral/Panama_Plan.pdf

Este proyecto se desarrolla casi completamente con mujeres, quienes son las personas que se encargan del huerto familiar. En consecuencia, no tiene una perspectiva de género.

11. Social inclusion

Existieron problemas serios con la selección de participantes. Si bien se establecieron criterios de pobreza, pobreza extrema, pequeña propiedad y zonas relativamente remotas, no se estableció ningún sistema de calificación ni de escala para definir los participantes. Sobre base de participación voluntaria, cada postulante recibió una visita de confirmación por parte de los técnicos del proyecto, fue invitado a participar en la capacitación y el mismo equipo del proyecto seleccionó los participantes finales que recibirían los insumos físicos y la asistencia técnica para establecer los huertos familiares. Se conoció que en no pocas oportunidades, la entidad encargada de la administración de los fondos (PAN), intervino en la selección de usuarios con criterios diferentes y de carácter político partidista

NOTA: Se incluyeron los anteriores comentarios en esta sección que no está definida, con base en el siguiente criterio: Promoting social inclusion usually includes promoting equal opportunities for those who are excluded and eliminating discrimination and so there is clearly a link between promoting social inclusion and promoting equality and diversity. It might be possible that social inclusion work is carried out as a way of furthering the promotion of equality and diversity.⁸

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	5
<i>Design</i>	5
<i>Implementation process/efficiency</i>	4
<i>Results/effects</i>	4
<i>Effectiveness of capacity development</i>	4
<i>Effectiveness of partnerships</i>	Na
<i>Gender mainstreaming</i>	1
<i>Sustainability</i>	2
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

***: 1= Very poor / Muy pobre; 2= Poor / Pobre; 3=Inadequate / Inadecuado; 4= Adequate / Adecuado; 5= Good / Bueno; 6= Excellent / Excelente**

NA: Not possible to assess/Not Applicable

⁸ **The Promotion of Social Inclusion.** Draft guidance for consultation - February 2008.
<http://www.charitycommission.gov.uk/media/95009/pbpsinc.pdf>

Iniciativa Regional Piloto del Objetivo Estratégico 1 (OE1). Piloto OE1 Para una Región sin Hambre y Malnutrición

1. Background

La iniciativa regional bajo el Objetivo Estratégico 1 (OE1) para el 2013 se origina e intenta poner en práctica el reciente cambio de objetivos de FAO. Se trata de un ejercicio de un año espera que permita a la Organización estar mejor preparada para desarrollar el nuevo OE1 en el ámbito del próximo Marco Estratégico 2014-2017.

Esta iniciativa piloto regional se ha diseñado como una experiencia de aprendizaje para mejorar el trabajo multidisciplinario entre las unidades técnicas de la FAO, sus oficinas descentralizadas y otros socios externos.

Esta iniciativa se focaliza en América Latina y el Caribe por ser ésta la región del mundo que mayores progresos ha hecho en la reducción del hambre en las últimas dos décadas. El número de personas con subnutrición cayó 25 % y la región está cerca de lograr el Objetivo de Desarrollo del Milenio relacionado con el hambre. A pesar que hay millones de personas que viven con hambre y en la pobreza. En 2005, durante la Conferencia Latinoamericana sobre Hambre Crónica se creó la Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre (IALCSH). Es un compromiso de países y organizaciones de la región para contribuir a crear las condiciones que contribuyan a la erradicación permanente del hambre en un horizonte temporal que corresponde a una generación. Habiendo acompañado esta iniciativa, la adopción del OE1 de FAO está modelada en la IALCSH, y se traduce en tres Resultados Organizaciones del OE1:

- Resultado Organizacional 1: los países miembros y sus socios para el desarrollo hacen compromisos políticos explícitos para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
- Resultado Organizacional 2: los países miembros y sus socios para el desarrollo, adoptan mecanismos de gobernanza inclusivos, transparentes, con rendición de cuentas y basados en evidencias para la erradicación el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
- Resultado Organizacional 3: los países miembros y sus socios para el desarrollo formulan, implementan, supervisan y evalúan políticas, estrategias, planes, programas, intervenciones e inversiones a través de procesos inclusivos, transparentes, responsables y basadas en evidencias, construyendo sobre sólidas soluciones técnicas para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

Teniendo en cuenta que los países tienen diferentes estrategias para responder a los desafíos de SAN, la iniciativa regional busca que los Resultados se conviertan en Resultados Regionales, añadiendo un cuarto resultado regional que se enfoca en extraer lecciones, compartir nuevos conocimientos y mejorar la capacidad institucional para que FAO pueda mejorar sus enfoques y mecanismos de asistencia técnica para erradicar el hambre en la región.

La búsqueda de esos Resultados Regionales generará Productos Regionales, que requieren trabajo a escala regional y subregional concentrados en tres países de la región: Antigua y Barbuda en el Caribe, Nicaragua en América Central (Nicaragua) y Ecuador en la región andina. Si bien las actividades se inician en 2013, se asume que los resultados se lograrán durante el próximo Plan de Mediano Plazo (2014-17) y que este proyecto piloto se podría expandir a otros países.

2. Revelance

Claramente, esfuerzos serios y bien planificados que tengan viabilidad de ejecución exitosa para terminar con el hambre y corregir la malnutrición en América Latina y el Caribe son deseables, relevantes y necesarios.

A pesar que el progreso y los avances en la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en ALC han sido considerables, aún existen millones de personas en el continente que viven en estado de pobreza y en situación de hambre, lo cual es verificable en todos los países. Es claro también que existen importantes diferencias entre países tanto en la proporción de personas en condiciones de desnutrición y pobreza dura, como en concentración territorial de esos bolsones de pobreza.

La selección de un país en cada una de las grandes zonas geográficas de ALC parece también relevante, especialmente cuando se trata de acciones piloto que están enfocadas en aprender, siendo experiencias institucionales nuevas y que requieren justamente un manejo adaptativo.

Un aspecto especialmente relevante de esta iniciativa piloto es la intención de involucrar tomadores de decisión del nivel legislativo, que tienen la capacidad de generar normas formales en materias de seguridad alimentaria, pobreza y condiciones específicas de grupos vulnerables, que con frecuencia enfrentan condiciones de hambre y desnutrición.

La información del estado nutricional de cada sitio piloto (país) es claramente referencial para su selección y se relaciona directamente con la relevancia del proyecto. Es importante apuntar que en el caso de Antigua y Barbuda este punto tiene un signo de interrogación por discrepancia entre la información utilizada por FAO y la reconocida y utilizada por las autoridades nacionales del Ministerio de Salud (ver numeral 4 de este reporte).

3. Design

Las bases del diseño del proyecto se traducen básicamente en el Plan de Acción que tiene cuatro Resultados Regionales complementarios y relacionados entre sí, reconociendo que cada uno trabaja con partes interesadas específicas que contribuyen a crear las condiciones necesarias para avanzar hacia la seguridad alimentaria y nutricional.:

- Resultado Regional 1: países miembros reafirman su compromiso político para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
- Resultado Regional 2: los gobiernos en la región, parlamentarios y la sociedad civil han fortalecido su diálogo y sus capacidades técnicas para desarrollar mecanismos de gobernanza y coordinación relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional.
- Resultado Regional 3: los países miembros tienen instituciones, estrategias y programas que están mejor preparados para enfrentar la naturaleza intersectorial de la seguridad alimentaria y nutricional.
- Resultado Regional 4: las capacidades de la FAO están fortalecidas a través de la aplicación de enfoques multidisciplinarios y procesos de gestión basados en resultados para una asistencia técnica más eficiente y efectiva.

Uno de los supuestos es que este diseño permitirá: i) alinear, organizar y capacitar las personas de FAO involucradas en el proceso; ii) dialogar con los gobiernos sobre los cambios que están en marcha según los nuevos OE de FAO y iii) mejorar la asistencia técnica a los países en su esfuerzo por la superación del hambre.

Es importante tener en cuenta que este diseño genérico para obtener los resultados regionales tiene aplicación diferenciada en los países seleccionados. Estas diferencias se consignan en el cuadro 1 y luego se precisan en los planes de acción específicos de cada país, que se muestran en el cuadro 2. Este diseño es poco convencional cuando se trata de un programa piloto para aprender, derivar generalizaciones de aplicación continental y ajustar la aplicación de los

principios y conceptos del OE1, porque no permite realizar plenas comparaciones entre sitios (países) y supone que las condiciones de contexto y otras que subyacen como parámetros dados del modelo son relativamente homogéneos, hasta el punto que los resultados específicos de cada país sean generalizables, al menos dentro del dominio conceptual del marco del proyecto piloto.

Por otra parte, no se incluyen indicadores de proceso, resultados ni de impactos esperados que pudieran contribuir a evaluar en sí mismo los productos de cada sitio y su contexto, de manera que pudieran derivarse aprendizajes y hacerse generalizaciones de alcance específico para los niveles de intervención diseñados y bajo las condiciones de contexto en que se desarrollan.

Cuadro 1. Resumen de resultados, indicadores y países que los deben cumplir⁹

Resultados Regionales	SO1: Compromiso y capacidad en SAN en las cuatro dimensiones	Indicadores Relacionados	Metas 2013	
			Julio	Diciembre
RESULTADO REGIONAL 1: Los países miembros reafirman su compromiso político para erradicar el hambre y la malnutrición	Dimensión 1- Políticas, programas y marcos legales Dimensión 2. Uso de recursos humanos y financieros. Dimensión 3-Gobernanza, mecanismos de coordinación y alianzas	Dimensión 1: Número de países con Estrategias Nacionales SAN recientes/actualizadas (proxy Indicador 1.1.)		1: Antigua y Barbuda
		Dimensión 2: Número de países con mayores capacidades en SAN (proxy Indicador 2.3.)		3 países seleccionados
		Dimensión 3: Número de países que incorporan nuevos actores en las consultas SAN (proxy Indicador 3.4.)	1: Ecuador	3 países seleccionados
RESULTADO REGIONAL 2: Los gobiernos de la región, los parlamentarios y la sociedad civil mejoran los espacios de diálogo y sus capacidades técnicas para desarrollar gobernanza y mecanismos de coordinación en temas relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional	Dimensión 1- Políticas, programas y marcos legales Dimensión 3-Gobernanza, mecanismos de coordinación y alianzas	Dimensión 3: Número de países participando en procesos de cooperación Sur-Sur que inciden en programas nacionales de inversión pública en SAN (proxy Indicador 1.2.)		3 países seleccionados
		Dimensión 3: Número de países con participación activa en estrategias regionales para la gobernanza de la SAN (proxy Indicador 3.3.)		3 países seleccionados
RESULTADO REGIONAL 3: Los países miembros en la región tienen instituciones, estrategias y programas mejor preparados para abordar la naturaleza intersectorial de la seguridad alimentaria y nutricional	SO1: Compromiso y capacidad en SAN en las cuatro dimensiones Dimensión 1- Políticas, programas y marcos legales Dimensión 2 - Recursos humanos y financieros Dimensión 3-Gobernanza, mecanismos de coordinación y alianzas Dimensión 4- Toma de decisiones basada en evidencia	Dimensión 1: Número de países participando en procesos de cooperación Sur-Sur para fortalecer sus programas nacionales de inversión pública en SAN (proxy Indicador 1.2.) Antigua y Barbuda: Estrategia Nacional SAN aprobada (proxy Indicador 1.1.) Ecuador: Programa Nacional Acción-Nutrición fortalecido (proxy Indicador 1.2.)		10: 3 países seleccionados + 7 por definir
		Dimensión 2: Nicaragua: Número de municipios que incrementan el gasto público en SAN (proxy Indicador 2.1.) Ecuador: Recursos humanos dedicados a la SAN a nivel nacional, incrementados (proxy Indicador 2.2.)		
		Dimensión 3: Nicaragua: Número de municipios con gobernanza ampliada de la SAN (proxy Indicador 3.3.) Antigua y Barbuda: Mecanismo Interministerial SAN funcionando (proxy Indicador 3.1.)		
		Dimensión 4: Número de países con acceso y utilización de Plataforma de Información, Conocimiento y Comunicación de la SAN (proxy Indicadores 4.1. y 4.2.)		10: 3 países seleccionados + 7 por definir

⁹ Este cuadro corresponde a extracciones textuales del documento **Iniciativa Regional Piloto del Objetivo Estratégico 1 (OE1) Piloto OE1 Para una Región Sin Hambre y Malnutrición**. FAORLC. Sin fecha.

También el diseño incluye una estructura de gestión *sui-generis*. Se trata de una iniciativa regional que es implementada bajo la supervisión general del Director General Adjunto de RLC y el Jefe de Equipo para el OEI con base en Roma, con el liderazgo del Oficial Principal de Políticas y coordinador del Grupo de Seguridad Alimentaria y Nutricional de RLC, pero con actividades "... desarrolladas desde la perspectiva de fortalecimiento de los cambios institucionales de FAO que ya están en marcha, tales como: i) descentralización; ii) mejoramiento en la gobernanza de la SAN en diálogo con los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las agencias de desarrollo; iii) focalización institucional en la erradicación de la pobreza y iv) fortalecimiento de capacidades."¹⁰ Esta línea de gestión hace pensar en el proceso de descentralización de la sede (Roma) hacia la oficina regional (RLC), pero parece perder continuidad del proceso hacia las oficinas subregionales y hacia las oficinas descentralizadas en los países.

Cuadro 2. Resumen del Plan de Acción para los países seleccionados

RESULTADO REGIONAL. ECUADOR	
PRODUCTO	ACTIVIDADES
1. Compromiso político a nivel nacional fortalecido para erradicar la inseguridad alimentaria y la malnutrición	Apoyar el trabajo del Frente Parlamentario Ecuador Sin Hambre y su incidencia a nivel nacional y regional
	Realizar talleres nacionales de diálogo político del Frente Parlamentario Ecuador Sin Hambre con diferentes actores
2. Gobernanza e institucionalidad de la SAN fortalecidas a nivel nacional	Apoyar el desarrollo de los espacios de trabajo multisectorial entre la Conferencia de Soberanía Alimentaria, la Asamblea Nacional, el Ministerio de Agricultura, entre otros; para la definición e implementación de instrumentos de política pública SAN
	Realizar talleres con actores clave para fortalecer el diálogo y trabajo multisectorial
3. Políticas y programas fortalecidos para erradicar la inseguridad alimentaria y la malnutrición	Apoyar el posicionamiento de políticas, programas y sistemas de información para erradicar la inseguridad alimentaria y la malnutrición en el Ecuador (Programa Acción Nutrición, Programa de Alimentación Escolar, SISSAN, entre otros)
	Realizar talleres con actores clave para fortalecer programas nacionales y sistemas de información relacionados con la SAN
4. Metodología del Perfil de Compromiso y Capacidades en SAN (PCCSAN), adaptada y aplicada en el país, como parte del MPP	Adaptar la metodología del PCCSAN a las características y necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Aplicar la metodología del PCCSAN de acuerdo a las necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Editar y socializar el PCCSAN en el país
5. Experiencia Nacional del Piloto SO1, monitoreada, sistematizada y socializada	Acompañar y sistematizar el proceso de desarrollo de la experiencia del Piloto SO1 en Ecuador
	Organizar taller nacional de socialización con actores clave
	Financiar gastos de administración y movilización
	Diseño, edición e impresión de documento de sistematización

¹⁰ Op. Cit. p. 6

RESULTADO REGIONAL. NICARAGUA	
PRODUCTO	ACTIVIDADES
1. Compromiso político fortalecido a nivel municipal para la SAN	Fortalecimiento de capacidades en materia de SSAN a nivel municipal
	Conformación de las Comisiones SSAN municipales (20)
	Apoyar el trabajo del Frente Parlamentario Sin Hambre de Nicaragua y su incidencia a nivel nacional y regional
2. Políticas y Programas SAN fortalecidos a nivel local en los Municipios del Corredor Seco	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los Planes municipales (20) para el desarrollo del Plan Nacional de atención a la inseguridad alimentaria y el acceso al agua potable
	Definir y validar Planes municipales (20) para el desarrollo del Plan nacional de atención a la inseguridad alimentaria y el acceso al agua potable
3. Metodología del Perfil de Compromiso y Capacidades en SAN (PCCSAN), adaptada y aplicada en el país, como parte del MPP	Adaptar la metodología del FCCSAN a las características y necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Aplicar la metodología del FCCSAN de acuerdo a las necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Editar y socializar el PCCSAN en el país
4. Experiencia Nacional del Piloto SO1, monitoreada, sistematizada y socializada	Acompañar y sistematizar el proceso de desarrollo de la experiencia del Piloto SO1 en Nicaragua
	Organizar taller nacional de socialización con actores clave
	Financiar gastos de administración y movilización
	Diseño, edición e impresión de documento de sistematización

RESULTADO REGIONAL. ANTIGUA Y BARBUDA	
PRODUCTO	ACTIVIDADES
1. Compromiso político a nivel nacional fortalecido para erradicar la inseguridad alimentaria y la malnutrición	Apoyar técnicamente a los Parlamentarios en la elaboración de una Propuesta de Ley SAN, en el marco de la Política Nacional de SAN
	Socializar propuesta de ley con actores gubernamentales y no gubernamentales
2. Gobernanza e institucionalidad de la SAN mejoradas a nivel nacional	Apoyar la creación y funcionamiento del Comité interministerial para el “Desafío Hambre Cero”
	Organizar un taller para el intercambio de experiencias sobre mecanismos institucionales para la gobernanza SAN en otros países, incluyendo a líderes/organizaciones de la sociedad civil y actores políticos
3. Políticas y programas fortalecidos (alimentación escolar, huertos familiares y educación alimentaria) para erradicar la inseguridad alimentaria y la malnutrición	Diseñar y validar mecanismos de focalización de programas prioritarios de inversión en SAN, y desarrollar reuniones subregionales de intercambio de experiencias en las áreas de alimentación escolar, huertos familiares y educación alimentaria
	Capacitar funcionarios públicos en derecho a la alimentación y principios de gobernanza
4. Metodología del Perfil de Compromiso y Capacidades en SAN (PCCSAN), adaptada y aplicada en el país, como parte del MPP	Adaptar la metodología del PCCSAN a las características y necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Aplicar la metodología del PCCSAN de acuerdo a las necesidades del país, en coordinación con el Gobierno
	Editar y socializar el PCCSAN en el país
5. Experiencia Nacional del Piloto SO1, monitoreada, sistematizada y socializada	Acompañar y sistematizar el proceso de desarrollo de la experiencia del Piloto SO1 en Antigua y Barbuda, en el marco del Plan de Acción “Desafío Hambre Cero” incluyendo los mecanismos de cooperación y gobernanza interagencial
	Organizar taller nacional de socialización con actores clave
	Financiar gastos de administración y movilización
	Diseño, edición e impresión de documento de sistematización

Un caso de especial mención es el de Antigua y Barbuda, donde el proyecto Hambre Zero fue diseñado con participación de consultores de FAO y otras entidades internacionales de cooperación son los siguientes componentes: producción de agricultura de chacra familiar, programa de alimentación escolar, nutrición y salud, comercialización y seguridad alimentaria. Este diseño (cuyo documento escrito no parece estar terminado) se aparta del diseño del proyecto piloto del OE1.

Los planes de acción para cada país al ser específicos dificultan un análisis genérico del programa piloto. En consecuencia, en este reporte se intenta una visión general matizada por referencias específicas a las observaciones en los tres sitios pilotos en los países.

4. Implementation: particular attention will be given here to quality of management and of technical assistance, as well as to efficiency in operations

La implementación de los sitios piloto en los tres países seleccionados varía con la naturaleza y especificidad de las intervenciones. En países como Nicaragua y Ecuador existe asistencia y proyectos anteriores al proyecto piloto del OEI que difícilmente pueden separarse, no sólo por la naturaleza de los proyectos sino porque las representaciones intentan hacer un manejo integrado del portafolio, al menos desde el punto de vista de la complementariedad técnica. En ninguno de los tres países se ha elaborado un documento de proyecto piloto específico a partir del documento regional. En Ecuador se ha generado un marco conceptual aplicado a partir del Plan de Acción específico para ese país, diseñado como parte del proyecto regional:

Ecuador: un pequeño equipo técnico con el soporte del Representante y el Asistente de Programación son los directos involucrados en la implementación del proyecto piloto. Por tratarse en este caso de acciones directas a los niveles de decisión relacionados con los productos esperados y las dimensiones del proyecto, no existen sitios específicos de trabajo del proyecto. El posicionamiento del proyecto en las dos instancias de la Asamblea Nacional (Comisión de Soberanía Alimentaria y Desarrollo del Sector Agropecuario y Pesquero, y Frente Parlamentario Ecuador sin Hambre), refleja un adecuado manejo y una colaboración técnica bien calificada.

Por otra parte, el trabajo que se adelanta con el Ministerio de Agricultura con el proyecto Semillas (proyecto regional) ha generado resultados satisfactorios en terreno. Hoy se cuenta no sólo con la capacidad de producir semilla certificada por el Ministerio sino con capacidad de distribuirla a través de consorcios de producción-comercialización de asociaciones de pequeños productores. La capacidad de producción ha pasado de tres a ocho productos.

Nicaragua: las acciones del proyecto piloto en Nicaragua se enmarcan en la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional (SSAN), que está vigente con varios años de anterioridad al proyecto (2009). A ello se suma una relativa amplia experiencia con proyectos en los temas de SAN, incluyendo el PESA que operó durante varios años en ese país así como proyectos de emergencia.

Como consecuencia de las acciones continuadas, varias instituciones nacionales están directamente vinculadas con las actividades de FAO para apoyar la SSAN: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación (Dirección del Programa Integral de Nutrición Escolar), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA, SESAN y varias instancias institucionales de nivel local (COMUSSAN y gobiernos municipales). A nivel local, se coordinan también acciones con los equipos de terreno de otras instituciones como el Ministerio de Salud y el Ministerio de Economía Familiar.

La única instancia de análisis directo se realizó en Somotillo en una reunión con las autoridades locales, representantes de algunas de las instituciones que operan a nivel local y algunos representantes de los actores de la comunidad. El tenor de las expresiones de los participantes en esta reunión con relación a la participación del equipo de FAO y las labores conjuntas que cumplen en los tres municipios seleccionados, dejan la impresión de un manejo y una asistencias adecuados a ese nivel, que se insinúa como consecuencia directa del manejo institucional que se ha establecido con las instituciones del nivel nacional.

Antigua y Barbuda: el proyecto Hambre Zero fue diseñado por un número de consultores de varias instituciones (FAO, IICA, CEPAL, PAHO y entidades nacionales). No fue posible obtener un respaldo escrito de este proyecto que permita conocer el enfoque, los planes de implementación y el presupuesto. Si bien es consistente con la política de Alimentación y Seguridad Alimenticia para A&B, y con el Plan Nacional de Transformación Económica y Social, fue montado sobre la estimación que la subnutrición afecta al 20,5% de la población de A&B, pero esta cifra es rechazada por autoridades del Ministerio de Salud, donde se estima que la crisis de los últimos cinco años no tiene una incidencia en la desnutrición mucho mayor al 4%.

El proyecto se focaliza en los componentes de producción de agricultura de chacra familiar y en el programa de alimentación escolar. Su manejo se realiza prácticamente con el Ministerio de Agricultura y muy poca interrelación con el Ministerio de Salud. Existen dificultades con la cobertura y especialmente con los criterios y transparencia de selección de los usuarios que reciben los servicios del proyecto.

5. Results/effects: extent to which the expected objectives have been achieved

El diseño del proyecto y el tiempo de implementación son factores que limitan el análisis de los resultados. De hecho, se ha puesto en marcha el proyecto con un horizonte inicial de un año, a pesar de los tiempos que requiere su diseño. Por otra parte, la implementación del primero (A&B) se ha iniciado en febrero de 2013. Sin embargo, la revisión de los componentes que están en operación en los distintos países y las entrevistas realizadas permite aventurar algunas reflexiones sobre los que podría esperarse al final del primer año de trabajo.

Ecuador: se ha elaborado un marco conceptual y un plan de acción con actividades y tareas específicas para la obtención de los cinco productos que el diseño original del proyecto asigna a este sitio piloto. Se adelantan trabajos simultáneamente en la obtención de esos productos aunque los énfasis no son iguales, en respuesta a los tiempos de los componentes y a los avances mayores en algunos frentes de trabajo, auspiciados por respuestas institucionales diferenciadas.

Por tratarse de una iniciativa que busca potenciar instituciones y programas en marcha (Asamblea Nacional, programas de producción de alimentos del Ministerio de Agricultura, gobernanza de los temas de SSAN, sistematizar experiencias, fortalecer sistema de información, etc.), es necesario establecer la capacidad de ser propositivo y no sólo reactivo a pedidos y desarrollo de los programas nacionales. Temas de mucha importancia nacional como la distribución de la tierra, el uso y asignación del agua, la territorialización del sector rural son, entre otros, los temas de la agenda de la Comisión de Soberanía Alimentaria de la Asamblea Nacional, en la cual FAO ha logrado posicionarse como institución técnica de cooperación que Acompaña a la Comisión. Esta conveniente ventana para incidir en la política nacional requiere una capacidad técnica del proyecto piloto para hacer propuestas de política basadas en evidencias, participar en las discusiones de las potenciales leyes que requieren consistencia técnica y experiencias exitosas así como establecer una base de referencia técnico-política que, en este caso, ofrezca las experiencias de FAO y otras instituciones multilaterales.

La capacidad propositiva del equipo de proyecto piloto no parece ser suficiente para tomar ventaja de esta oportunidad y, por el contrario, se observan reacciones a pedidos específicos que, independientemente de lo eficientes y valoradas que puedan ser, no necesariamente producen los efectos esperados del proyecto piloto.

Por otra parte, la conocida poca simpatía del Ejecutivo con las instituciones de cooperación internacional se refleja en las instituciones de esa rama del poder en el Ecuador. Como el Ministerio de Agricultura no es una excepción, los esfuerzos de gobernanza y producción de alimentos representan un reto grande para el proyecto. Un esfuerzo por diversificar las instituciones con las cuales se trabaje el fortalecimiento de la SSAN, podría ser útil y fructífero en el mediano plazo.

Nicaragua: la información disponible sobre la implementación del proyecto piloto es limitada. Se basa en el documento del proyecto OE1 y de una reunión con representantes de instituciones locales y algunos miembros de la COMUSSAN, en el municipio de Somotillo.

Consistente con la identificación de los programas de la representación de FAO con las políticas y programas del gobierno nicaragüense, el proyecto piloto de Nicaragua espera producir cuatro

productos, la mayoría de los cuales se expresan y desarrollan a nivel local (cuadro 2). Una excepción es el apoyo al trabajo del Frente Parlamentario Sin Hambre de Nicaragua y su incidencia a nivel nacional y regional, sobre el cual no se obtuvo ninguna información en la visita de la Misión de Evaluación.

De acuerdo a la información recolectada en la reunión con la COMUSSAN, el proyecto piloto opera en tres comunidades de las 20 programadas, capacitando a los equipos de varias instituciones que implementan el proyecto, en materias de producción de alimentos (huertos familiares), educación nutricional (huertos escolares), comunicación (seis jóvenes/comunidad para elaborar material comunicacional) y salud (para realizar mediciones antropométricas mensuales a niños menores de cinco años y control de embarazadas). En 2012 el proyecto aportó fondos para el fortalecimiento de los bancos de semilla así como asistencia técnica a los huertos escolares y familiares, y trabajó con los equipos que desarrollan los componentes de salud y educación. Durante la sequía de ese mismo año, FAO coordinó con entidades nacionales para el levantamiento de la demanda de componentes de producción y de planes adaptativos para en cambio climático. Los recursos económicos de FAO se apoyan la introducción de variedades resistentes al cambio climático, sistemas silvopastoriles y capacitación a nivel local, en coordinación con el sistema nacional de previsión de desastres, SINAPRED.

En esas mismas comunidades –que hacen parte del corredor seco- FAO participa desde 2010 en proyectos de emergencia en SAN y ha creado bancos de semilla comunitarios, implementado planes de cosecha de agua y huertos familiares. En 2011 ante la emergencia de la tormenta, FAO trabajó en 26 municipios, creando nuevos bancos de semilla, instalando silos metálicos para conservar las semillas e instalando huertos familiares.

En 2013 se conforman las COMUSSAN en seis municipios más, con sus componentes local y legal. FAO colabora con una sistematización del proceso de instalación de las COMUSSAN así como con un mapeo de actores y un diagnóstico de cada municipio. De esta sistematización se espera la conformación de una red de promotores SAN para monitoreo de producción y riegos, capacitación en cambio climático y en salud.

Antigua y Barbuda: la obtención de resultados del proyecto piloto en A&B parecen ser limitadas, tanto por razones de las acciones que desarrolla en proyecto como por su potencial de impacto.

Las actividades del proyecto se inician en febrero de 2013, en cabeza de una coordinadora del proyecto. Posteriormente se seleccionan seis facilitadores para atender los seis distritos agrícolas en que el Ministerio de Agricultura ha dividido Antigua. Adicionalmente, dos agrónomos del Ministerio asisten técnicamente en tiempo parcial, el trabajo que realizan los facilitadores en los distritos agrícolas.

El proyecto se concentra en el desarrollo de chacras familiares con familias que se consideren pobres o vulnerables, con la idea que con la producción de patio de estas familias puedan mejorar su nutrición, disminuir su vulnerabilidad y, eventualmente, incrementar sus ingresos mediante la venta de excedentes de producción.

No parece existir un procedimiento claro para la selección de familias para participar en este proyecto. Los conceptos de familias pobres –expresados en una clasificación realizada en 2006- y familias vulnerables son utilizados con muy poco rigor para los efectos de selección de usuarios. Las familias que quieren acceder al proyecto llenan una ficha de protección social y son visitadas para verificar sus condiciones. Con esta información, el corresponsal nacional de FAO en A&B selecciona las familias participantes en el proyecto.

Hasta julio, 2013 se habían evaluado 150 fichas y se han seleccionado 80 familias para participar en el proyecto, con una población por atender de 500 familias. Se les provee con semillas, algunos insumos de producción, transporte de los insumos y asistencia técnica para la

producción de la chacra. Adicionalmente, se espera establecer chacras escolares (no se conoce el número de escuelas) y ofrecer educación nutricional a las familias que establecen su chacra.

De acuerdo a los planteamientos de FAO sobre seguridad alimentaria, este proyecto intenta contribuir a la disponibilidad de alimentos, principalmente con un número reducido de familias pobres y/o vulnerables, pero no tiene en cuenta los otros pilares definidos para la seguridad alimentaria. Adicionalmente, actividades para lograr incidencia a nivel parlamentario, socializar propuesta de ley con actores gubernamentales y no gubernamentales, apoyar la creación y funcionamiento del Comité interministerial para el “Desafío Hambre Cero” o aplicar la metodología del PCCSAN de acuerdo a las necesidades del país, en coordinación con el Gobierno, no se mencionan por parte de la coordinadora del proyecto, el corresponsal nacional de FAO en A&B ni el equipo técnico de oficina subregional de Barbados.

6. Comentarios sobre algunos criterios de evaluación

Más que indicadores o mediciones específicas, es importante hacer algunas consideraciones sobre puntos de interrogación o de deducción directa de las aplicaciones de estos puntos pilotos del proyecto del OEI en ALC.

Se trata de los criterios de potencial de incidencia, la utilización de trabajo en terreno como medio para demostrar viabilidad y apuntar hacia políticas y niveles altos de generalización así como las alianzas que contribuyan o estimulen la adopción de ciertas prácticas por parte de la población objetivo. Estos comentarios son específicos para cada proyecto y por esa razón se agrupan por los países seleccionados.

Ecuador: si bien el diseño específico de las acciones para responder a los componentes del proyecto es adecuado y el posicionamiento en la Asamblea Nacional parece prometedor, instalar una capacidad técnica propositiva parece como una necesidad en el corto plazo. Esto puede hacerse sumando socios locales analíticos (sectores académicos, de ONG y de investigación) cuyo número no es menor en Ecuador; incrementando las capacidades propias del proyecto, acudiendo con mayor frecuencia a la masa crítica técnica de la oficina regional de FAO o con una combinación adecuada de todas las posibilidades, que sea costo-eficiente.

El componente de gobernanza del proyecto piloto enfrenta la carga del relacionamiento del Ejecutivo nacional con las instituciones multilaterales y de carácter internacional, a través del Ministerio de Agricultura. Una manera de disminuir esta vulnerabilidad es involucrar otras instituciones públicas y aún privadas, sobre la base efectiva que es necesario crear capacidades de acceso a los alimentos en los grupos objetivo y vulnerable que sobrepasan el sólo desarrollo de la agricultura familiar. Otras fuentes que contribuyan a potenciar el acceso a alimentos son igualmente importantes, como la generación de ingresos rurales no agropecuarios, el desarrollo de capacidades para diseñar estrategias de vida, la agricultura de contrato o las inversiones público-privadas, que requieren el concurso de un número mayor y diversificado de actores.

Nicaragua: la falta de información adecuada sobre el planteamiento conceptual del programa no permite observar las proyecciones de las actividades de terreno que realiza el equipo del proyecto piloto para contribuir, por ejemplo, al reforzamiento de las capacidades en materia de SSAN o el apoyo al Parlamento de Nicaragua y su incidencia a nivel nacional y regional. Es importante señalar que existe en Nicaragua una armazón institucional operativa desde el nivel nacional hasta el local, establecida con anterioridad al proyecto piloto, lo que podría explicar un diseño (del proyecto piloto) con más énfasis en el nivel local.

El trabajo hombro a hombro que adelanta el equipo del proyecto piloto con las diferentes instituciones nacionales responsables de varios de los pilares de la SSAN, hace difícil identificar las acciones específicas que fundamentarían las experiencias de terreno para fortalecer los esfuerzos de reforzar/incidir en las políticas nacionales y la cobertura universal de soberanía y

seguridad alimentaria de Nicaragua, que es el objetivo institucional en esta materia. El establecimiento de proyectos puntuales en temas específicos en terreno es justamente una herramienta de validación/demostración que persigue un impacto con mayor capacidad de generalización para la población objetivo, en contraposición a sumarse a los esfuerzos locales para llevar buenos servicios a tres comunas representativas.

Antigua y Barbuda: Independientemente de las limitaciones de cobertura de los pilares de la seguridad alimentaria, la selección de los usuarios y de la propia población objetivo, la participación voluntaria en un programa de producción de alimentos con una población principalmente multifuncional en su estrategia de vida, pone en desventaja evidente al programa frente a otros que también solicitan compromiso pero contra incentivos atractivos, como es el caso de las transferencias condicionadas del programa PETROCARIBE o el programa del Banco Mundial que se espera iniciar en el corto plazo con características similares. Adicionalmente, este proyecto piloto compite con un programa de transferencias para familias en condiciones especiales (discapacitación) que llega a 450 familias, operado por el Ministerio de Transformación Social.

La lógica decisión de buscar alianzas con los proyectos que entregan incentivos a los usuarios, posiblemente requiera repensar el diseño del proyecto, especialmente en términos de selección de usuarios, cobertura de la población y capacidad de incidir en las políticas nacionales. Esta posibilidad podría ser una oportunidad de fortalecer el proyecto piloto y de agregar algunas características de diseño que le permitan mejores vías para impulsar la incidencia nacional y, al tiempo, lo hagan más comparable con los esfuerzos de diseño más amplio, como el que se está implementando en Ecuador.

7. Effectiveness of capacity development: extent to which national capacity at individual, institutional and enabling environment, improved through the project

La efectividad del desarrollo de capacidades a partir de la capacidad nacional a diferentes niveles (individual e institucional) y de un entorno propicio es también difícil de determinar en los plazos de ejecución del proyecto piloto. El Plan de Acción que se incluye en el diseño del proyecto piloto ciertamente incluye acciones de desarrollo de capacidades. En el caso de Nicaragua, se establecen dos acciones específicas: (a) fortalecimiento de capacidades en materia de SSAN a nivel municipal; (b) fortalecimiento de capacidades para la elaboración de 20 planes municipales para el desarrollo del Plan Nacional de atención a la inseguridad alimentaria y el acceso al agua potable en los tres países seleccionados, manteniendo las diferencias ya mencionadas. En el caso de A&B: capacitar funcionarios públicos en derecho a la alimentación y principios de gobernanza. Para los tres países se esperan actividades de seminarios y talleres con entidades nacionales, que son otra manera de desarrollar capacidades en los niveles en que cada proyecto se concentra en los distintos países.

Lamentablemente, no se obtuvo información de parte de los equipos de los proyectos ni de sus contrapartes nacionales. Dado que las acciones de soporte técnico, fortalecimiento de los programas locales en terreno y asistencia a los equipos nacionales también desarrolla capacidades, los efectos deben buscarse en las iniciativas nacionales tanto de innovación en materia institucional como se fortalecimiento de las condiciones necesarias para que establezcan las condiciones que favorezcan la implementación de la SAN.

8. Effectiveness of partnerships: a partnership is an agreement between peers to achieve a common goal, to which all contribute with their means

Las alianzas nacionales a los distintos niveles que se han establecido en los países seleccionados son elementos para destacar, especialmente en los casos de Ecuador y Nicaragua. En correspondencia con los múltiples criterios y los componentes de la SAN, un número nutrido de instituciones de nivel nacional, regional y local han unido esfuerzos con FAO y, en el caso

de A&B con otras entidades multilaterales de cooperación técnica. Es así mismo destacable las alianzas con los decisores de política, a través de los cuales se facilita el cumplimiento del propósito del OE1, en términos de establecer las políticas y planes de la SAN en los países piloto. Por otra parte, las alianzas con las instituciones nacionales marcan una ruta de acceso al diseño de las estrategias, los planes de implementación y el fortalecimiento institucional que se requiere para la seguridad alimentaria y el combate contra el hambre en ALC.

La información obtenida permite pensar que estas alianzas son instrumentos importantes para la implementación de los proyectos piloto en los países seleccionados, independientemente de los niveles de concentración que el plan de acción del OE1 ha asignado a cada experiencia piloto. De hecho, sería bastante difícil y de un alto costo mantener un esquema operativo fuera de estas alianzas y se reduciría sustantivamente la capacidad de incidencia si este esquema de relativa amplia participación no funcionara. En este sentido, la capacidad de cobertura y de incidencia del proyecto en A&B pareciera de menor prospectiva, que pudiera justamente asociarse a la ausencia de alianzas que contribuyan a aumentar la cobertura y a agregar valor de esas experiencias a nivel de las políticas y de las acciones parlamentarias.

Tres comentarios parecen relevantes en relación a estas alianzas: (a) incluyen instituciones importantes para varios de los componentes (decisores de política, salud, educación, desarrollo social, economía familiar, producción agrícola, educación nutricional, etc.), lo que permite la construcción de marcos conceptuales y operativos fuertes; (b) estas alianzas se extienden a varios niveles desde el central hasta el local, cumpliendo papeles diferenciados según el nivel que se trate; (c) en términos generales, parece haber mayor énfasis en mirar la aplicación de los planes de la SAN desde los pilares de la oferta (algún mejoramiento de la disponibilidad de alimentos en las escuelas y en las familias pobres/vulnerables; introducción de los criterios de inocuidad y alimentación adecuada; búsqueda de disponibilidad de alimentos a nivel micro en el tiempo, etc.) y menos desde los pilares de la demanda, particularmente de actividades dirigidas a mejorar la capacidad de adquisición de los alimentos en las cantidades y con la temporalidad requeridas para las familias vulnerables. De hecho, los esfuerzos de producir excedentes para el mercado están limitados por el tamaño de los emprendimientos que se fomentan con las familias participantes y por la debilidad de los lazos con otros programas que ofrecen estímulos económicos que pueden contribuir a fortalecer la demanda por alimentos a nivel de las familias.

9. Sustainability and impact: extent to which results and lasting changes (impact) will be maintained over time; depending on the focus of the project, sustainability can be environmental, institutional, social and economic

La capacidad de incidir en decisiones de política y de fortalecer el tejido institucional a los diferentes niveles en cada país constituye una manera generalmente eficiente de mantener en el tiempo estrategias y planes de acción, en la medida que sean pertinentes, convenientes y adecuados a las necesidades y capacidades de los países, dentro de los limitantes de sus contextos.

En el caso de la SAN, la sostenibilidad debe mirarse en su conjunto, más que desde sus componentes, porque individualmente y por separado no tienen el mismo significado, desde el punto de vista de la superación del hambre y de asegurar la alimentación a la población pobre y vulnerable.

En la medida que se asegure la incidencia política y el fortalecimiento institucional, sería razonable que las posibilidades de sostenibilidad de esos esfuerzos son altas. Sin embargo, ambos requisitos deberían cumplirse para hacer real estas expectativas. Existen experiencias que muestran que no todas las decisiones de política se materializan en la práctica, bien por falta de viabilidad política como de instrumentos y medios de operar dichas decisiones en acciones empíricas. En este sentido es importante mantener un cierto equilibrio entre las acciones a nivel de incidencia y aquellas muy concentradas a nivel de acción local en terreno.

Dependiendo de las condiciones de cada país y de los avances en materias de SAN, este balance debe establecerse para afirmar la sostenibilidad de los esfuerzos.

Los casos de Ecuador y Nicaragua representan dos casos que merecen mirarse desde este punto de vista de la sostenibilidad. En Ecuador, el énfasis en el nivel nacional y en buscar una influencia desde arriba hacia abajo requiere una gran capacidad propositiva –como se ha mencionado en este reporte- pero, eventualmente, podrá también requerir una capacidad de fortalecer instituciones y alianzas a nivel territorial que aseguren la acción institucional combinada para operar los pilares de la oferta y la demanda de la SAN¹¹. Con el diseño actual del proyecto piloto y el plan de acción para Ecuador, se requiere un manejo cuidadoso del portafolio de la oficina de FAO para tratar de llevar a la práctica la integración y el fortalecimiento institucional que afiance las decisiones de política y provea los elementos de sostenibilidad.

En Nicaragua, la situación y el diseño del proyecto piloto enfrentan una situación de país diferente. Existe la estructura legal, las decisiones de política y el soporte político para la SSAN. Estas decisiones se han proyectado a su implementación a nivel local y se observa una estrategia común de trabajo que intenta poner en efecto la política establecida. FAO ha preferido el trabajo a nivel local, conjuntamente con las instituciones nacionales que tratan de implementar los planes de acción específicos. Desde el punto de vista de la sostenibilidad que aquí se analiza, cabe una interrogación sobre la agregación de valor que se puede desprender desde el nivel local y, particularmente, si la concentración en los pilares de la oferta deberían complementarse con esfuerzos a nivel local y nacional para fortalecer el trabajo en los pilares de la demanda de la SSAN, poniendo esfuerzos en generar las condiciones que permitan a los grupos objetivos mejorar su capacidad de acceso a los alimentos y, consecuentemente, trabajar en el fortalecimiento institucional y la definición de políticas sobre los instrumentos de generación de ingresos y de disponibilidad permanente de alimentos.

10. Gender equality

El enfoque de género es un aspecto bastante débil en los proyectos piloto del OE1. Hay trabajo con mujeres en algunas de las aplicaciones (producción de patio familiar, huertas escolares, etc.) pero no se sigue un enfoque de género en los servicios que se entregan a nivel local o en el soporte a la legislación o las decisiones de política. Este enfoque diferenciador también está ausente en la formulación del programa piloto y en los planes de acción propuestos para cada país.

Criteria for the evaluation of projects

Evaluation criteria	Score *
<i>Relevance</i>	4
<i>Design</i>	4
<i>Implementation process/efficiency</i>	4
<i>Results/effects</i>	3
<i>Effectiveness of capacity development</i>	3
<i>Effectiveness of partnerships</i>	5
<i>Gender mainstreaming</i>	1
<i>Sustainability</i>	4
<i>Impact (actual or potential)</i>	Na

¹¹ El concepto de oferta para la SAN corresponde resumidamente a políticas y estrategias para incrementar la disponibilidad de alimentos con las calidades nutricionales necesarias para el correcto desarrollo humano. El concepto de demanda se refiere a la creación de capacidades de acceso a esos alimentos que requiere la población para poder consumirlos, que generalmente se traduce en poder adquisitivo y en autoconsumo en zonas rurales.

ANEXO 31: Oficinas en ALC que cuentan con Puntos Focales de Género

N	Oficina	Título del Punto Focal de Género	Sexo
1	RLC	JPO Genero, igualdad y empleo rural	M
2	SLC	Oficial técnico de Producción y protección vegetal	M
3	SLM	APO Iniciativa América Latina y Caribe sin Hambre	M
4	Bolivia	Consultora	M
5	Colombia	Oficial de información y comunicación	M
6	República Dominicana	Office Associate	M
7	El Salvador	Consultora de Proyecto Especialista en Genero	M
8	Guatemala	Operations Officer	M
9	Haití	FAO Representative	H
10	Honduras	Consultora	M
11	Jamaica, Bahamas y Belice	Assistant FAOR	M
12	México	Oficial de Programas	M
13	Nicaragua	Consultora de Proyecto Especialista en Genero	M
14	Paraguay	Oficial de Programas	M
15	Perú	Oficial de Programas	M
16	Uruguay	Oficial de Programas	M
17	Venezuela	Consultora	M

Fuente: Datos proporcionados por la Unidad de Genero, Equidad y Empleo Rural (ESW), Septiembre 2013

Lista de Anexos

- 1 Términos de Referencia de la Evaluación
- 2 Perfil de los miembros del Equipo de Evaluación
- 3 Lista de Entrevistas
- 4 Compendio de las principales herramientas metodológicas utilizadas en la Evaluación
- 5 Cuestionario para los Estados Miembros
- 6 Encuesta para el personal de la FAO
- 7 Cuestionario para Asociados y Partes Interesadas Clave
- 8 Análisis de la encuesta al personal de la FAO
- 9 Oficinas Descentralizadas de la FAO en ALC
- 10 Modelos de Oficina FAO en ALC
- 11 Aportes de la agricultura familiar en algunos países de la región
- 12 Desembolsos de fondos de Países Donantes, 2004-2012
- 13 Desembolsos totales en ALC, 2004-2012
- 14 Multiplicador, 2004-2012
- 15 Indicador de Eficiencia 1, 2004-2012
- 16 Indicador de Eficiencia 2, 2004-2012
- 17 Indicadores de Eficiencia y Eficiencia 3
- 18 Efectividad y Eficiencia, Clasificación Unidades de Análisis
- 19 Efectividad y Eficiencia en ALC, 2008-2012
- 20 Instrumento utilizado para valoración de los MPPs
- 21 Síntesis del análisis de los MPPs
- 22 Desembolsos Programa Regular por tipo de gasto
- 23 Nivel de ingresos, subnutrición y desembolsos en Países de Atención Especial
- 24 Desembolsos PCT por país, país de atención especial
- 25 Número total de personas trabajando en ALC (al 11 de noviembre de 2013)
- 26 Número total de participantes en cada tipo de capacitación, por año
- 27 Número de participantes en capacitación por tipo de contrato
- 28 Número de participantes en capacitaciones en línea, 2012
- 29 Listado de los Principales Informes de evaluación revisados por el Equipo
- 30 Proyectos clave evaluados por la Misión
- 31 Puntos focales de género en ALC