



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

COMITÉ DEL PROGRAMA

132.º período de sesiones

8-12 de noviembre de 2021

Evaluación en tiempo real del Programa de la FAO de respuesta y recuperación de la COVID-19 (Fase 1)

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

Masahiro Igarashi
Director de la Oficina de Evaluación
Tel.: +39 06570 53903
Correo electrónico: Masahiro.Igarashi@fao.org

RESUMEN

- El Programa de respuesta y recuperación de la COVID-19, formulado en julio de 2020, tiene por objeto intensificar la coordinación de la respuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) a la crisis y la movilización de recursos asociada. Concebido como un “programa general”, abarca una serie de iniciativas, proyectos y actividades relacionados con la respuesta de la FAO en siete esferas prioritarias que comprenden desde la respuesta humanitaria hasta la recuperación a largo plazo y la transformación de los sistemas agroalimentarios.
- En el informe provisional de la evaluación en tiempo real se señalan las buenas prácticas y enseñanzas derivadas de la ejecución del programa y específicas de la respuesta humanitaria y el suministro de productos de conocimiento y servicios de datos en apoyo de los esfuerzos de recuperación en el contexto y de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas son específicas de cada contexto y se debe tener cuidado de no generalizar más allá de los dos temas tratados (véanse, en los anexos, los informes respectivos).
- Entre las buenas prácticas, en la evaluación se constató que la rapidez de la FAO para definir los objetivos estratégicos y establecer procesos con objeto de abordar las nuevas cuestiones resultó decisiva para brindar una respuesta adecuada a las crisis. Además, aprovechando los conocimientos especializados internos, las redes y las asociaciones, se amplió la divulgación de las iniciativas de la FAO. Asimismo, la aplicación de lecciones aprendidas a raíz de crisis anteriores, como el brote del virus del Ébola, puso de manifiesto la necesidad de prever y abordar la continuidad de la cadena de suministro alimentario. La adopción de medidas que fomentaron la colaboración dio lugar a la mejora de la coordinación, planificación y armonización de los esfuerzos realizados en la Organización.
- Entre las enseñanzas extraídas de la evaluación, se señaló que una respuesta oportuna es fundamental para aumentar la adopción de productos de conocimiento por parte de las instancias decisorias y que es necesario vincular los “datos para la acción” y los “datos para lograr resultados en materia de resiliencia” a fin de que la asistencia humanitaria obtenga logros sostenibles. De igual modo, una comprensión sistemática y matizada de las circunstancias y necesidades de los beneficiarios, en particular de los grupos vulnerables, resulta esencial para ajustar las intervenciones.
- En el informe de evaluación se aconseja que la Administración, los equipos técnicos y las oficinas pertinentes tengan en cuenta enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas señaladas y las incorporen en los flujos de trabajo y los procesos de la Organización y en futuras crisis y situaciones similares, cuando proceda.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DEL PROGRAMA

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

I. Antecedentes

1. En su 129.º período de sesiones, el Comité del Programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) solicitó a la Oficina de Evaluación que llevara a cabo una evaluación en tiempo real del Programa de la FAO de respuesta y recuperación de la COVID-19. La evaluación (véase el mandato en el Anexo 1) comenzó a finales de enero de 2021 y abarca las respuestas de la FAO a la enfermedad por coronavirus (COVID-19) que se han agrupado en el Programa, desde el inicio de la pandemia hasta la fecha, independientemente de la fuente presupuestaria o la ubicación geográfica. En el caso de los productos de conocimiento y los servicios de datos relacionados con la pandemia, muchos de ellos eran anteriores al comienzo del Programa, pero se han incluido en el ámbito de la evaluación debido a su importancia.

2. La evaluación en tiempo real evalúa los progresos realizados y proporciona información a fin de promover el aprendizaje en toda la Organización, fundamentar la toma de decisiones y fomentar la rendición de cuentas. Teniendo en cuenta este objetivo, en la evaluación se siguió un enfoque consultivo que incluyó la creación de grupos básicos de aprendizaje integrados por las principales partes interesadas internas para que actuaran como una caja de resonancia, validaran las conclusiones y asistieran en la asimilación de las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas.

3. Como primer paso de la evaluación, se llevó a cabo un estudio de balance en el que se identificaron cuatro esferas de atención prioritarias:

ESFERA DE ATENCIÓN	TEMA	PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL
1. Formulación del programa	<ul style="list-style-type: none"> Reconstrucción de la teoría del cambio del Programa 	Mayo-junio de 2021
2. Respuesta humanitaria	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanzas adquiridas y buenas prácticas sobre la prestación de ayuda humanitaria en países afectados por crisis alimentarias en el contexto de la COVID-19 	Mayo-septiembre de 2021
3. Productos de conocimiento y servicios de datos	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanzas adquiridas y buenas prácticas sobre la elaboración, difusión y adopción de productos y servicios de conocimiento relacionados con la COVID-19 	Mayo-septiembre de 2021
4. Resultados del programa	<ul style="list-style-type: none"> Contribuciones del Programa de la FAO de respuesta y recuperación (estudios nacionales) 	Octubre de 2021-marzo de 2022

4. Estas esferas de atención se seleccionaron debido a su importancia para abordar la respuesta inicial de la Organización y el posterior Programa de respuesta y recuperación. Sobre la base de estas esferas, en la evaluación se aplicó un plan de trabajo eslabonado consistente en ejercicios específicos de análisis complementario o de evaluación independiente. El presente informe abarca los tres primeros componentes descritos anteriormente. Las conclusiones sobre los resultados del Programa se comunicarán el año próximo.

II. Programa de la FAO de respuesta y recuperación de la COVID-19

A. Resumen del Programa

5. La respuesta de la FAO a la crisis de la COVID-19 consta de dos fases: i) la “Fase de respuesta inmediata” (marzo-junio de 2020) y ii) la “Fase de transición y recuperación” (a partir de julio de 2020). El inicio del Programa de la FAO de respuesta y recuperación de la COVID-19 marca el comienzo de la segunda fase. Durante estas fases, la FAO ha procurado asegurar la continuidad de las actividades y la coordinación externa mediante el establecimiento de mecanismos flexibles e innovadores con objeto de facilitar la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos, algunos de los cuales precedían a la pandemia. En el Apéndice 1 se incluye un calendario de los principales hitos desde que surgió el brote de la enfermedad.

6. Durante la primera fase, destacan dos iniciativas en la respuesta de la FAO, que fueron incorporadas en el Programa. La primera consistió en los productos de conocimiento y servicios de datos de la FAO y su labor de promoción dirigida a incrementar la atención a las repercusiones de la COVID-19 en la seguridad alimentaria que dio lugar a la elaboración de una gran variedad de materiales con el fin de lograr una respuesta más basada en datos. Entre las medidas emprendidas, a principios de abril de 2020, la FAO puso en funcionamiento el portal sobre la nueva enfermedad por coronavirus (COVID-19), publicó varias notas informativas y numerosos documentos de orientación y referencia. Asimismo, se pusieron en marcha actividades de sensibilización a escala internacional para impedir que la crisis sanitaria se transformase en una crisis alimentaria.

7. La segunda fue la respuesta humanitaria de la FAO. La Organización contribuyó a la respuesta humanitaria del sistema de las Naciones Unidas (Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19), que se convirtió en la esfera prioritaria 1 (véase a continuación). En este contexto, la FAO ha proporcionado apoyo a los medios de vida de más de 23 millones de personas y ha colaborado con organismos asociados para llevar a cabo 128 evaluaciones de las repercusiones socioeconómicas de la pandemia en 93 países.

8. La elaboración del Programa comenzó poco después de haberse declarado la pandemia. La naturaleza emergente y cambiante de los acontecimientos exigió que la FAO los afrontara de manera fluida y ágil. A diferencia de la habitual elaboración de programas, los plazos de respuesta eran limitados y las condiciones operacionales planteaban un desafío adicional.

9. Bajo la dirección de la Administración superior y mediante un proceso participativo y dinámico en el que participaron la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, se determinaron las prioridades y las necesidades de recursos. Se crearon grupos de trabajo integrados por representantes de los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas para fusionar aún más las ideas y formular el Programa, que comprendía siete esferas prioritarias (EP). Los objetivos del Programa son los siguientes:

- a. mitigar las repercusiones inmediatas de la pandemia;
- b. fortalecer la resiliencia a largo plazo de los sistemas alimentarios y los medios de vida.

10. Estos han de lograrse mediante la ejecución de proyectos en las siete esferas prioritarias:

1. **Plan mundial de respuesta humanitaria.** Abordar las repercusiones de la COVID-19 y proteger los medios de vida en situaciones de crisis alimentaria.
2. **Datos para la toma de decisiones.** Garantizar la calidad de los datos y el análisis para que las políticas respalden con eficacia los sistemas alimentarios y se logre poner fin al hambre.
3. **Inclusión económica y protección social para reducir la pobreza.** Respuestas a la COVID-19 en favor de las personas pobres para lograr una recuperación económica inclusiva tras la pandemia.
4. **Normas comerciales y de inocuidad alimentaria.** Facilitar y acelerar el comercio de productos alimentarios y agrícolas durante la pandemia de COVID-19 y después.
5. **Potenciar la resiliencia de los pequeños productores para la recuperación.** Proteger a los más vulnerables, fomentar la recuperación económica y mejorar la capacidad de gestión del riesgo.
6. **Prevenir la próxima pandemia de origen animal.** Fortalecer y ampliar el enfoque “Una salud” para evitar pandemias de origen animal.
7. **Transformación de los sistemas alimentarios.** “Construir para transformar” durante la respuesta y la recuperación.

11. Si bien la ejecución del Programa se realiza en el plano de los proyectos, estos están en consonancia con una o más esferas prioritarias y tienen por objeto contribuir al logro de los objetivos generales del Programa. Hasta la fecha, no se ha formulado una teoría del cambio explícita¹ ni se ha elaborado un marco de resultados consolidado ni un plan de seguimiento conexo para el Programa, aunque se han definido algunos resultados previstos en cada esfera prioritaria.

¹ Una teoría del cambio describe las vías causales de cambio que deben existir para alcanzar un objetivo declarado. Las teorías del cambio que figuran en este documento son de alto nivel y solo presentan los requisitos esenciales de los resultados. Las vías deberían leerse comenzando en la parte inferior y utilizando la lógica “si-entonces”.

A fin de lograr una mejor comprensión del Programa, el equipo de evaluación reconstruyó su teoría del cambio basándose en el examen de distintos documentos y en consultas con las principales partes interesadas (véase el Anexo 2) con el objeto de proyectar la evaluación en tiempo real. Aunque la teoría del cambio sirve principalmente para uso interno del equipo, también es útil para contextualizar la evaluación en tiempo real, puesto que proporciona un marco general que explica cómo se pretende alcanzar los objetivos del Programa.

12. El Programa se elaboró con objeto de mejorar la coordinación de la respuesta de la FAO a la crisis y la movilización de recursos conexas. Concebido como un “programa general”, tiene como objetivo incluir todos los proyectos y fondos fiduciarios relacionados con los diversos componentes del Programa en el marco de una estructura de gobernanza simplificada. En el apéndice sobre el ciclo de proyectos del programa general sobre la COVID-19 se ofrece orientación sobre los pasos para establecer y administrar esos proyectos, con la finalidad de promover procesos oportunos y con capacidad de respuesta.

B. Cartera

13. El Programa se puso en marcha oficialmente el 14 de julio de 2020, con un llamamiento por valor de 1 320 millones de USD. A agosto de 2021, la cartera del Programa constaba de 227 proyectos con un presupuesto total de 209 749 655 USD (casi el 16 % del total solicitado en el llamamiento). Aproximadamente el 88 % del presupuesto (184 294 291 USD) proviene de contribuciones voluntarias, mientras que el 12 % corresponde a proyectos de cooperación técnica (25 455 364 USD).

14. El Cuadro 1 muestra la distribución de los proyectos y los correspondientes totales presupuestarios por región, y el Cuadro 2 los muestra por esfera prioritaria. Las regiones de África y Asia y el Pacífico representan más del 60 % del presupuesto del Programa. Las esferas prioritarias de respuesta humanitaria (EP 1), protección social (EP 3) y resiliencia (EP 5) representan el 87 % del presupuesto del Programa.

Cuadro 1: Distribución regional del Programa de respuesta y recuperación

Región ²	N.º de proyectos	Presupuesto (USD)	% del presupuesto
RAF	88	84 770 761	40,42 %
RAP	49	42 366 691	20,20 %
RNE	29	32 820 298	15,65 %
RLC	41	25 652 398	12,23 %
REU	12	13 289 136	6,34 %
GLO	8	10 850 371	5,17 %
Total	227	209 749 655	100 %

Cuadro 2: Distribución por esfera prioritaria

EP	N.º de proyectos	Presupuesto (USD)	% del presupuesto
EP 1	63	93 372 725	44,53 %
EP 2	27	3 449 198	1,64 %
EP 3	34	26 718 970	12,74 %
EP 4	11	3 015 080	1,44 %
EP 5	77	61 372 830	29,27 %
EP 6	11	4 363 320	2,08 %
EP 7	36	9 703 606	4,63 %
No se dispone de información	18	7 706 926	3,68 %

² Oficina Regional para África (RAF), Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP), Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC), Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE), Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU), global (GLO).

15. Los principales donantes del Programa son el Canadá (21 %), el Banco Mundial (20 %), la Unión Europea (14 %), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) (10 %), los Estados Unidos de América (6 %), el Japón (5 %) y Bélgica (4 %). Puede consultarse la lista completa en el Apéndice 2.

C. Esferas de atención: EP 1 y productos de conocimiento y servicios de datos

16. De conformidad con el plan de trabajo de la evaluación en tiempo real, tras la reconstrucción de la teoría del cambio del Programa por el equipo de evaluación, se seleccionaron dos esferas temáticas para realizar nuevos análisis.

17. ***EP 1. Plan mundial de respuesta humanitaria:*** La EP 1 abarca la contribución de la FAO al Plan mundial de respuesta humanitaria a la COVID-19 de las Naciones Unidas, puesto en marcha por la OCAH en abril de 2020. El Plan aborda las repercusiones de la COVID-19 y la salvaguardia de los medios de vida de las poblaciones más vulnerables, especialmente en situaciones de crisis alimentaria. El Plan consta de cuatro pilares:

- a. *Emprender actividades de recopilación y análisis de datos:* El consiguiente análisis, basado en gran medida en datos en tiempo real recogidos de forma remota, tiene la finalidad de respaldar la elaboración de programas basados en datos objetivos.
- b. *Garantizar la disponibilidad de alimentos y estabilizar el acceso a los mismos para las personas afectadas por la inseguridad alimentaria más grave.* Se centra en velar por la continuidad de las actividades esenciales de producción agrícola y de los sistemas agroalimentarios y mitigar los efectos de la pandemia en las poblaciones vulnerables.
- c. *Asegurar la continuidad de las cadenas de suministro alimentario críticas para las poblaciones más vulnerables es un factor determinante clave de la seguridad alimentaria y la nutrición.* Se centra en respaldar el funcionamiento continuo de la producción y los mercados locales de alimentos, las cadenas de valor para los pequeños agricultores y los trabajadores alimentarios vulnerables y el suministro alimentario esencial para las zonas urbanas vulnerables.
- d. *Velar por que los actores de la cadena de suministro alimentario no estén en riesgo de contagiarse con el virus es crucial para mantener los suministros de alimentos.* Las actividades de sensibilización de la FAO se dirigen a poblaciones a las que es difícil llegar y que tienen acceso limitado a servicios sanitarios básicos o a los medios.

18. La teoría del cambio para la EP 1 describe las vías que interpretaron la forma en que se esperaba que las iniciativas de la Organización en ese ámbito contribuyeran a alcanzar los objetivos del Programa (es decir, mitigar los efectos de la COVID-19 y contribuir a la resiliencia a largo plazo de los sistemas agroalimentarios y los medios de vida).

19. Si bien la FAO puede trabajar en diferentes etapas a lo largo de las vías identificadas, una manera simple de explicar las cadenas causales comienza por contar con asociaciones, sistemas, recursos e instrumentos para ejecutar grandes programas gestionados de forma remota. De estos distintos componentes, pueden lograrse cuatro resultados de mayor nivel (uno de cada pilar de esfera prioritaria señalada anteriormente):

- **Respuesta oportuna, rápida y específica** de la comunidad humanitaria y los gobiernos para evitar el deterioro de la seguridad alimentaria mediante la adopción de medidas preventivas y correctivas en el marco de los programas de respuesta y recuperación. Para que esto suceda, *es necesario disponer de datos de evaluación y seguimiento constantes casi en tiempo real sobre las repercusiones de la COVID-19 en la seguridad alimentaria.*
- Se garantiza la **disponibilidad de alimentos y el acceso estable a los mismos para las personas afectadas por inseguridad alimentaria grave**, entre otras cosas, sobre la base de *la distribución oportuna de insumos y el acceso a instalaciones de almacenamiento.*

- **La continuidad de la cadena de suministro alimentario crítica** para las personas más vulnerables ayudará a garantizar su capacidad de seguir produciendo, comprando o vendiendo alimentos; de ahí la necesidad de apoyar la *cadena de suministro alimentario crítica para que siga funcionando*.
- **Los actores de la cadena de la cadena de suministro de alimentos se encuentran en menor riesgo de contagiarse con el virus**, pues tienen un mayor conocimiento de las medidas de mitigación que deben adoptarse en consonancia con la orientación de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

20. Las intervenciones mencionadas están estrechamente integradas con el **impulso a la resiliencia para la recuperación** (EP 5) que contribuye al resultado del fortalecimiento de la resiliencia a largo plazo de los sistemas agroalimentarios y los medios de subsistencia.

21. ***Productos de conocimiento y servicios de datos***: Los productos de conocimiento y los servicios de datos de la FAO elaborados en apoyo a la respuesta a la crisis de la COVID-19 precedían a la puesta en marcha del programa general, aunque desde entonces se han producido otros nuevos. Estos se generaron o utilizaron en todas las esferas prioritarias.

22. En la evaluación se elaboró una versión simplificada de la teoría del cambio de esos productos y servicios de la FAO a fin de orientar su evaluación. Si bien la FAO puede actuar en diferentes etapas a lo largo de las vías de cambio identificadas en esta teoría del cambio, una manera simple de explicar la cadena causal comienza con la determinación de las carencias de datos y las necesidades de información. Luego se movilizan los equipos técnicos pertinentes de la FAO para responder a las necesidades de datos y análisis, que, a su vez, dan lugar a la elaboración y divulgación de productos de conocimiento y servicios de datos y al acceso a ellos por los destinatarios seleccionados. Los usuarios previstos entonces tienen información para proyectar intervenciones adecuadas relacionadas con la COVID-19 que mitiguen los efectos de la crisis y fortalezcan la resiliencia a largo plazo de los sistemas agroalimentarios y los medios de vida.

23. A partir de marzo de 2020, estas vías de cambio se adoptaron a fin de transmitir una serie de “mensajes clave” con objeto de impedir que la crisis sanitaria mundial se convirtiera en una crisis alimentaria y de contribuir a “reconstruir mejor”. En un principio, los productos de conocimientos y los servicios de datos se basaban principalmente en datos históricos, pero su contenido evolucionó a medida que se recogían datos de campo. Con la formulación de un programa general relativo a la labor de la FAO sobre la respuesta y recuperación de la COVID-19, se elaboró una esfera prioritaria específica a fin de mejorar el trabajo sobre los datos para la toma de decisiones (EP 2).

24. Aunque la teoría del cambio de la EP 2 presenta diferentes vías de cambio, puede resumirse de la siguiente manera: partiendo de la determinación de las necesidades de datos de las partes interesadas, una vía tiene el objetivo de prestar asistencia técnica a los asociados de los proyectos para analizar la situación de la seguridad alimentaria. Junto con los datos de la escala de experiencia de inseguridad alimentaria, esto conduce a la elaboración de informes analíticos sobre las repercusiones de la COVID-19 en la inseguridad alimentaria. La EP 2 también tiene como objetivo brindar asistencia técnica y capacitaciones sobre encuestas agropecuarias y prestar apoyo para adaptar los métodos de recopilación de datos al contexto de la COVID-19. Asimismo, se aprovecharían nuevas fuentes de datos a fin de ofrecer datos pertinentes y oportunos sobre los efectos de la COVID-19 en la agricultura. La asistencia técnica, los datos y los análisis proporcionarían a los asociados elementos empíricos para fundamentar una diversa gama de respuestas subnacionales, nacionales, regionales y mundiales, incluidas respuestas normativas, medidas fiscales, políticas comerciales e iniciativas de inversión pública.

III. Enseñanzas adquiridas y buenas prácticas

25. En esta sección figuran las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas señaladas en la evaluación en tiempo real que se derivan de la aplicación de la respuesta humanitaria a la COVID-19 de la FAO y la elaboración de productos de conocimiento y servicios de datos relacionados con la COVID-19. También se incluye una breve nota sobre el enfoque utilizado por la evaluación y el contexto en el que se generaron esas enseñanzas y prácticas.

26. **Contexto:** Es importante situar las buenas prácticas y enseñanzas en su contexto adecuado, que constituye un punto de referencia, para lograr una comprensión específica, precisa (y matizada) de su importancia. Además, se debe tener cuidado de no generalizar indebidamente las buenas prácticas y enseñanzas más allá de los temas tratados. Al interpretar las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas señaladas en este informe, cabe destacar los siguientes elementos contextuales:

- La respuesta de la FAO tuvo lugar durante una crisis multidimensional, cambiante y sin precedentes que afectó tanto a los beneficiarios como a la Organización.
- La importancia primordial de reducir los riesgos para todas las partes implicadas, incluida la seguridad del personal y los beneficiarios durante la pandemia.
- Las medidas tuvieron que superar trastornos operativos (como las restricciones a los viajes y los confinamientos) a fin de garantizar los flujos de trabajo. Muchas de ellas no se habían probado a gran escala (el teletrabajo y las reuniones en línea, entre otras)

27. **Enfoque:** Se llevaron a cabo dos evaluaciones independientes, una para cada componente de la evaluación en tiempo real (el de la respuesta humanitaria y el de los productos de conocimiento y servicios de datos)³. En ambas se utilizó un enfoque de métodos combinados para determinar las buenas prácticas y enseñanzas, por ejemplo, mediante la utilización de encuestas, entrevistas semiestructuradas, exámenes de los documentos y un análisis de la cartera. Además, en cada componente se incorporaron otros métodos:

- Respuesta humanitaria: centrándose en cuatro países con crisis alimentaria⁴, se empleó un cuestionario de evaluación a fin de recopilar información específica de cada contexto.
- Productos de conocimiento y servicios de datos: se llevó a cabo un estudio de cibermetría⁵ sobre algunos productos de conocimiento y servicios de datos y se examinaron fuentes secundarias, tales como datos de *altmetrics* y análisis de datos de la Web.

28. En ambos estudios se encontraron una serie de limitaciones derivadas de las restricciones impuestas por la crisis, incluida la recopilación remota de datos y la carga de trabajo de la FAO y otras partes interesadas. Además, cabe mencionar lo siguiente:

- Respuesta humanitaria: las intervenciones aún se encuentran en curso, por lo que los datos y el análisis sobre los resultados reales siguen siendo escasos. Como consecuencia de la imposibilidad de entrevistar a los beneficiarios de los proyectos, no se tuvo en cuenta una voz importante.
- Productos de conocimiento y servicios de datos: en la encuesta a usuarios se recibieron pocas respuestas y no todos los informantes clave pudieron ser entrevistados.

29. Se adoptaron medidas de mitigación en vista de las limitaciones, que se detallan en los respectivos informes sobre los componentes.

30. Se utilizaron cuatro temas generales para fundamentar las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas:

- a) **Pertinencia:** garantizar que la respuesta de la FAO fuera congruente con las necesidades de los beneficiarios, así como la forma en que las capacidades y el proceso internos facilitaron o dificultaron el grado de pertinencia.
- b) **Coherencia:** asegurar que la respuesta de la FAO complementara los esfuerzos internos y externos y la forma en que las capacidades y el proceso internos facilitaron o dificultaron el grado de coherencia;

³ Disponibles como anexos 3 y 4, respectivamente.

⁴ El Afganistán, Burkina Faso, la República Árabe Siria y Sudán del Sur.

⁵ La cibermetría (o *webometría*) se centra principalmente en medir aspectos de la Web: sitios web, páginas web, partes de páginas web, palabras en páginas web, hiperenlaces y sistemas de búsqueda.

- c) Inclusión: garantizar que se siguiera el principio de “no dejar a nadie atrás” (comprendida la incorporación de las cuestiones de género).
- d) Continuidad de las actividades: esfuerzos para mitigar los efectos de la crisis.

31. Las buenas prácticas y enseñanzas se agrupan según los temas descritos anteriormente y se presentan con datos de apoyo de la esfera temática en la que se identificaron (respuesta humanitaria o productos de conocimiento y servicios de datos) y la oficina o división que estaría en mejores condiciones de tenerlas en cuenta o incorporarlas en los flujos de trabajo y los procesos de la Organización o en futuras crisis y situaciones.

A. Garantizar la **pertinencia** de la respuesta de la FAO: buenas prácticas

Buena práctica 1:

Definir los objetivos estratégicos desde el principio y poner en marcha procesos para abordar las nuevas cuestiones resultó fundamental para asegurar que la respuesta de la FAO fuera pertinente.

Posible continuación o reproducción por:

- *Administración*

Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:

- a) Se elaboraron productos de conocimiento y servicios de datos de la FAO relacionados con la COVID-19 en respuesta a un objetivo estratégico y orientaciones establecidos por la Administración superior con el fin de impedir que la crisis sanitaria se transformase en una crisis alimentaria mediante un proceso dinámico y participativo. [Productos de conocimiento y servicios de datos]
- b) La proactividad del personal y el aumento de la colaboración interna, a través de consultas y contactos frecuentes con los principales asociados externos, dieron lugar a la elaboración de productos pertinentes de forma oportuna, lo que permitió a la FAO afrontar las nuevas necesidades de información. [Productos de conocimiento y servicios de datos]
- c) La aplicación de enseñanzas adquiridas a raíz de crisis anteriores, como el brote del virus del Ébola, puso de manifiesto la necesidad de prever y abordar la continuidad de la cadena de suministro alimentario, protegiendo los medios de vida, previniendo y mitigando la violencia de género y siguiendo, al mismo tiempo, medidas de contención a fin de evitar una mayor transmisión del virus. [Respuesta humanitaria]
- d) Con la complejidad y la escala de la pandemia de la COVID-19, fue esencial aplicar una perspectiva sistémica de la cadena agroalimentaria y los factores agravantes de la salud y la paz. Ofrecer y vincular perspectivas macroeconómicas (comercio y remesas) y de nivel micro con variables estacionales en la salud y la agricultura —combinadas con el agravamiento de tensiones y conflictos— resultó eficaz para anticipar repercusiones más integrales de la COVID-19, especialmente para los grupos más vulnerables. [Respuesta humanitaria]
- e) El enfoque doble de la FAO para mantener y asegurar las actuales operaciones humanitarias esenciales, junto con medidas de prevención de la COVID-19 dirigidas a salvaguardar los medios de vida, proteger la cadena de suministro alimentario esencial y garantizar la producción de la siguiente temporada, resultaron importantes en una crisis prolongada. La combinación de las medidas preventivas contra la COVID-19, con otras perturbaciones, por ejemplo, las sequías, y el correspondiente uso del Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura ofrecen una respuesta más integral para las personas que están expuestas a tensiones múltiples. [Respuesta humanitaria]

<p><u>Buena práctica 2:</u></p> <p><i>El aprovechamiento de las fuentes de datos existentes, por ejemplo, mediante la adaptación de los sistemas de información, y de las asociaciones resultó un enfoque eficaz para proporcionar datos pertinentes según el contexto y orientaciones para movilizar los recursos y abordar las necesidades de los usuarios.</i></p> <p><u>Posible continuación o reproducción por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal técnico</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> 	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) La adaptación de los sistemas existentes de seguimiento, alerta temprana e intercambio de información fue una manera eficaz de brindar información pertinente sobre la situación de crisis mundial. [Productos de conocimiento y servicios de datos] b) La fase de evaluación para abordar las vulnerabilidades y determinar los modos de intervención es un procedimiento estándar. Dadas las limitaciones de tiempo y las restricciones de los viajes, la utilización de las evaluaciones existentes de las regiones y zonas geográficas en los países y de las vulnerabilidades de la población local, junto con evaluaciones rápidas y análisis de género, constituyó un punto de partida sólido para extrapolar las evaluaciones y respuesta iniciales. [Respuesta humanitaria] c) La realización de evaluaciones conjuntas con asociados, como los equipos humanitarios en los países, los organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil, permitió aunar y aprovechar conocimientos especializados, recursos y redes para lograr una cobertura geográfica más amplia y una evaluación y respuesta más oportuna e intersectorial. Esto ayudó a fundamentar los programas en cuanto a la selección geográfica y de hogares, en particular las mujeres. [Respuesta humanitaria] d) La realización de una serie de evaluaciones, encuestas previas y consultas permitió avanzar hacia un desarrollo analítico más sólido en relación con la COVID-19 y los sistemas agroalimentarios. [Respuesta humanitaria] e) Sobre la base del uso de análisis, los conocimientos especializados de la FAO en materia de alimentación y agricultura, su presencia operacional en diversas regiones del país y su historial de ejecución contribuyeron a lograr resultados sustanciales, de alrededor del 25 % de la meta de movilización de recursos a escala mundial y nacional. [Respuesta humanitaria]
<p><u>Buena práctica 3:</u></p> <p><i>La utilización de productos de conocimiento mundiales y servicios de datos, la colaboración con actores externos y el uso de diversos medios de divulgación mejoró la orientación y la adopción de esos productos y servicios.</i></p> <p><u>Posible continuación o reproducción por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal técnico</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> • <i>Oficina de Comunicación</i> 	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) La utilización de productos de conocimiento mundiales y servicios de datos para fundamentar la elaboración de análisis adicionales, elaborar o reorientar proyectos y brindar una orientación más específica contribuyó a mejorar la orientación a sectores, regiones y comunidades específicas. [Productos de conocimiento y servicios de datos] b) La colaboración con actores externos para la elaboración de productos de conocimiento y servicios de datos relacionados con la COVID-19 contribuyó a establecer un entendimiento común sobre los efectos de la crisis y, según se informó, resultó muy eficaz para difundir mensajes clave y apoyar su adopción. [Productos de conocimiento y servicios de datos] c) La divulgación de productos de conocimiento y servicios de datos relacionados con la COVID-19 se vio facilitada por el uso de diversos medios, mediante los cuales se puso a disposición contenido promocional previamente empaquetado y presentaciones, y por la adaptación del contenido a los destinatarios. [Productos de conocimiento y servicios de datos]

<u>A. Garantizar la pertinencia de la respuesta de la FAO: enseñanzas adquiridas</u>	
<p><u>Enseñanza adquirida 1:</u></p> <p><i>La evaluación de las situaciones nacionales en el contexto de los confinamientos y las prohibiciones de viajes resultó compleja, en particular al recopilar datos sobre las necesidades de las comunidades marginadas y los grupos vulnerables. Esto exige gestionar la compensación recíproca entre la oportunidad y el rigor de las evaluaciones y garantizar que se disponga de las capacidades institucionales y de personal adecuadas para superar las dificultades metodológicas y mantener información actualizada.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Personal técnico</i> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) La capacidad que tiene la Organización para recoger y analizar datos es un importante factor que determina la forma en que puede responder a crisis similares. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>b) Cuando las restricciones en el movimiento impiden las evaluaciones oportunas, la gestión de la compensación recíproca entre la oportunidad y el rigor de las evaluaciones puede abordarse mediante las dimensiones temporales, espaciales e institucionales. Con el paso del tiempo, al recopilar y triangular continuamente datos e información en tiempo real —en los niveles macro y en distintas ubicaciones geográficas en el país, con múltiples partes interesadas, incluidos los beneficiarios—, es posible obtener panoramas de datos abundantes, a fin de realizar ajustes o reorientar el análisis o para adoptar decisiones e intervenciones con conocimiento de las complejidades. [Respuesta humanitaria]</p> <p>c) Es necesario invertir en un mecanismo de intercambio de datos sistemático y digitalizado para aprovechar los datos e información preexistentes (por ejemplo, sobre las zonas geográficas y los pueblos) como base para evaluar futuras crisis y también para añadir nuevos datos e información. Esta es también una buena base para el intercambio y la utilización de enseñanzas adquiridas de la respuesta a una crisis sanitaria que afecta a los sistemas agroalimentarios. [Respuesta humanitaria]</p> <p>d) Para mejorar la fiabilidad y el control de los análisis, es importante reconocer abiertamente y abordar las deficiencias analíticas, así como permitir que se añadan y corrijan datos a partir de múltiples fuentes. [Respuesta humanitaria]</p>

<p><u>Enseñanza adquirida 2:</u></p> <p><i>Las personas vulnerables no suelen distinguir los efectos de otras perturbaciones de las provocadas por la COVID-19, lo que exige respuestas más integradas.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) Cuando se les pregunta por los efectos de la COVID-19, varias personas vulnerables suelen prácticamente no distinguir entre las repercusiones de esta enfermedad y las provocadas por otras perturbaciones, ya que se veían afectadas por muchos problemas al mismo tiempo. Según se informa, asociaron el agravamiento de sus vulnerabilidades con el deterioro de sus estrategias de supervivencia. En este sentido, una comprensión de los múltiples riesgos interrelacionados sería esencial para elaborar un enfoque integral de la COVID-19 y los futuros factores de estrés, que requiere la perspectiva del agravamiento de las perturbaciones y la vulnerabilidad de las personas a las crisis prolongadas. Dadas estas complejidades, su evaluación y planificación debe realizarse en equipos interinstitucionales e intersectoriales a escala nacional y en función de cada lugar. [Respuesta humanitaria]</p>
<p><u>Enseñanza adquirida 3:</u></p> <p><i>Los productos de conocimiento oportunos y actualizados requieren procesos con capacidad de respuesta, formatos adecuados y capacidades del personal a fin de garantizar su pertinencia.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Personal técnico</i> • <i>Oficina de Comunicación</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) El mecanismo coordinado de la Sede para el examen y aprobación de los productos de conocimiento relacionados con la COVID-19 demostró ser eficaz para priorizar los mensajes clave y difundir información fiable, pero no siempre respondió a la necesidad de oportunidad y de facilitar el seguimiento de los procesos desde las oficinas descentralizadas. En retrospectiva, la respuesta podría haberse beneficiado de la aplicación de procesos simplificados para evitar las dificultades encontradas. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>b) Los productos del conocimiento oportunos y actualizados requieren procesos fluidos y formatos adecuados (medios), y el personal debe contar con las aptitudes necesarias para elaborar y difundir productos de conocimiento en situaciones de crisis. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>c) Las asociaciones preexistentes facilitan la elaboración oportuna de productos de conocimiento. En todos los casos, es necesario tener en cuenta los procesos de elaboración y los requisitos de aprobación de los asociados, ya que esto puede retrasar la divulgación de los productos, lo cual, en una situación de crisis, puede reducir su pertinencia. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p>

<p><u>Enseñanza adquirida 4:</u></p> <p><i>La falta de información de seguimiento relativa al uso y la influencia de los productos de conocimiento y servicios de datos limitaron el alcance de las medidas complementarias.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Comunicación</i> • <i>Personal técnico</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) La falta de datos de seguimiento sobre el uso y las contribuciones de los productos de conocimiento y servicios de datos limitaron la capacidad del personal de la Sede y las oficinas descentralizadas de la FAO para fundamentar futuras medidas complementarias, incluida una promoción más específica, una mayor difusión y la prestación de asistencia técnica. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p>
<p>B. <u>Garantizar la coherencia de la respuesta de la FAO: buenas prácticas</u></p>	
<p><u>Buena práctica 4:</u></p> <p><i>La adopción de medidas que fomentaron la cooperación “horizontal” (colaboraciones multidisciplinares entre divisiones y oficinas) y “verticales” (entre ubicaciones geográficas) dio como resultado una mejora de la coordinación, la planificación y la armonización de los esfuerzos realizados en la Organización. Las medidas también contribuyeron a aprovechar las sinergias y complementariedades con los asociados externos.</i></p>	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) La coordinación del proceso de elaboración en cuanto al fondo de los productos de conocimiento y los servicios de datos relacionados con la COVID-19 contribuyó a garantizar la coherencia de los mensajes clave de las oficinas y divisiones. Asimismo, la elaboración de plantillas comunes, recursos de comunicación y normas de publicación ayudó a armonizar las notas de orientación. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>b) La gestión de la respuesta a la crisis promovió que los equipos técnicos y el personal de la Sede y las oficinas descentralizadas trabajaran como “una sola FAO”, aumentando la colaboración “horizontal” y “vertical” en la elaboración de productos de conocimiento y servicios de datos. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>c) Si bien el Plan mundial de respuesta humanitaria a la COVID-19 se concibió como un programa mundial independiente, su integración en el Plan de respuesta humanitaria específico del equipo humanitario en el país o el Grupo sobre seguridad alimentaria y agricultura permitió aprovechar las sinergias y complementariedades en la planificación conjunta y la armonización de las intervenciones estratégicas. Específicamente en los lugares de ejecución de proyectos, la coordinación del trabajo garantizó la determinación de deficiencias y que se evitara la duplicación de esfuerzos y se optimizara la secuenciación de las intervenciones. [Respuesta humanitaria]</p>

<p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> • <i>Personal técnico</i> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> 	
<p>B. <u>Garantizar la coherencia de la respuesta de la FAO: enseñanzas adquiridas</u></p>	
<p><u>Enseñanza adquirida 5:</u></p> <p><i>Un enfoque estratégico e integral desde el punto de vista del nexo acción humanitaria-desarrollo-paz sería más eficaz y sostenible para alcanzar los resultados deseados. Un discurso exhaustivo, con la inclusión de vías de cambio e intervenciones bien definidas que demuestren los vínculos con los resultados de resiliencia, puede haber llevado a intervenciones eficientes y sostenibles y a una mayor movilización de recursos.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) La creciente magnitud de crisis cada vez más graves, como la provocada por la COVID-19, pone de relieve la necesidad de un enfoque integral y coordinado centrado en el nexo acción humanitaria y desarrollo en el contexto de la paz. La colaboración y la coordinación entre múltiples partes interesadas en los planos mundial, regional, nacional y local son importantes. Un enfoque estratégico e integral sería más eficaz y sostenible, no solo para la planificación y la ejecución conjuntas, sino también para lograr resultados conjuntos. [Respuesta humanitaria] b) En un mundo con crisis cada vez más imprevisibles y complejas, como la de la COVID-19, la capacidad particular de la FAO en cuanto organismo técnico especializado en los sectores humanitario y agroalimentario puede aprovecharse aún más mediante la elaboración de estrategias dirigidas a fortalecer los vínculos y resultados demostrables de la combinación de asistencia humanitaria con la resiliencia a largo plazo de los sistemas agroalimentarios. [Respuesta humanitaria] c) Si bien es fundamental garantizar la disponibilidad de semillas para las próximas campañas agrícolas, por ejemplo, resulta igualmente importante que la dependencia de la ayuda en materia de semillas se aborde por medio de inversiones en el desarrollo del sector de semillas a largo plazo y en el apoyo a los sistemas de semillas de los agricultores. La asistencia humanitaria en curso debe ir acompañada de un abordaje sistemático de los factores estructurales subyacentes de la inseguridad de las semillas en el contexto del nexo entre asistencia humanitaria, desarrollo y paz. [Respuesta humanitaria] d) Si bien el componente humanitario recibió la mayor proporción del presupuesto, los donantes proporcionaron financiación a la FAO con la expectativa principal de que la Organización utilizara sus conocimientos técnicos especializados sobre alimentación y agricultura con el fin de fortalecer el arbitrio de las personas más vulnerables y

<ul style="list-style-type: none"> • <i>División de Movilización de Recursos</i> 	<p>propiciar la transición de la acción humanitaria hacia la resiliencia y el desarrollo. La falta de un discurso exhaustivo que demuestre los vínculos entre los “datos para la acción” y los “datos que demuestran resultados en materia de resiliencia”, con inclusión de una teoría del cambio con una vía bien definida y opciones de intervenciones, así como un marco de resultados, era un motivo de preocupación para los donantes y puede haber obstaculizado una mayor movilización de recursos en este contexto específico. [Respuesta humanitaria]</p>
<p><u>Enseñanza adquirida 6:</u></p> <p><i>La pandemia planteó un número de dificultades imprevistas que afectaron la elaboración de productos de conocimiento y limitaron el alcance de su divulgación.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Personal técnico</i> • <i>Oficina de Comunicación</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Debido a la situación de crisis, resultó difícil concebir la forma de potenciar las sinergias entre diferentes tipos de productos de conocimiento a fin de crear conjuntos que abordaran categorías específicas de usuarios finales de manera más exhaustiva. [Productos de conocimiento y servicios de datos] Dependiendo de las fuentes de datos empleadas, la composición de los equipos, el grado de colaboración y el nivel de esfuerzo requerido para elaborar productos de conocimiento fueron variados. [Productos de conocimiento y servicios de datos] La falta de familiaridad con planes o directrices de difusión para garantizar una planificación y ejecución coordinadas de la divulgación por el personal técnico que contribuyeran a dar a conocer los productos de conocimiento y servicios de datos limitaron el alcance de los esfuerzos en este sentido. [Productos de conocimiento y servicios de datos] Es muy complicado efectuar un análisis exhaustivo y multidimensional para lograr una selección eficaz de los tipos concretos de usuarios o comunidades en un contexto de crisis. [Productos de conocimiento y servicios de datos]
<p>C. <u>Garantizar la inclusión de la respuesta de la FAO: buenas prácticas</u></p>	
<p><u>Buena práctica 5:</u></p> <p><i>La participación de las comunidades locales en el análisis y los procesos de toma de decisiones, así como la introducción de mecanismos de seguimiento para abordar la rendición de cuentas ante los beneficiarios, fortaleció el arbitrio de esas comunidades y mejoró la obtención de resultados.</i></p>	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> El arbitrio de las comunidades locales se fortaleció mediante i) su participación en las evaluaciones de la vulnerabilidad y el análisis de sus resultados; ii) la planificación de las intervenciones; iii) el establecimiento de criterios y selecciones de beneficiarios; iv) el seguimiento y la evaluación del procesamiento y los resultados, lo cual mejoró no solo el rigor de las evaluaciones y la eficiencia de las intervenciones, sino también el control conjunto y la obtención de resultados. [Respuesta humanitaria] La colaboración interinstitucional y el establecimiento de la rendición conjunta de cuentas ante las poblaciones afectadas constituyen un mecanismo prometedor para realizar un seguimiento y abordar la rendición de cuentas ante los beneficiarios. La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas permite el empleo de un mecanismo común de seguimiento de la violencia de género junto con los beneficiarios. [Respuesta humanitaria]

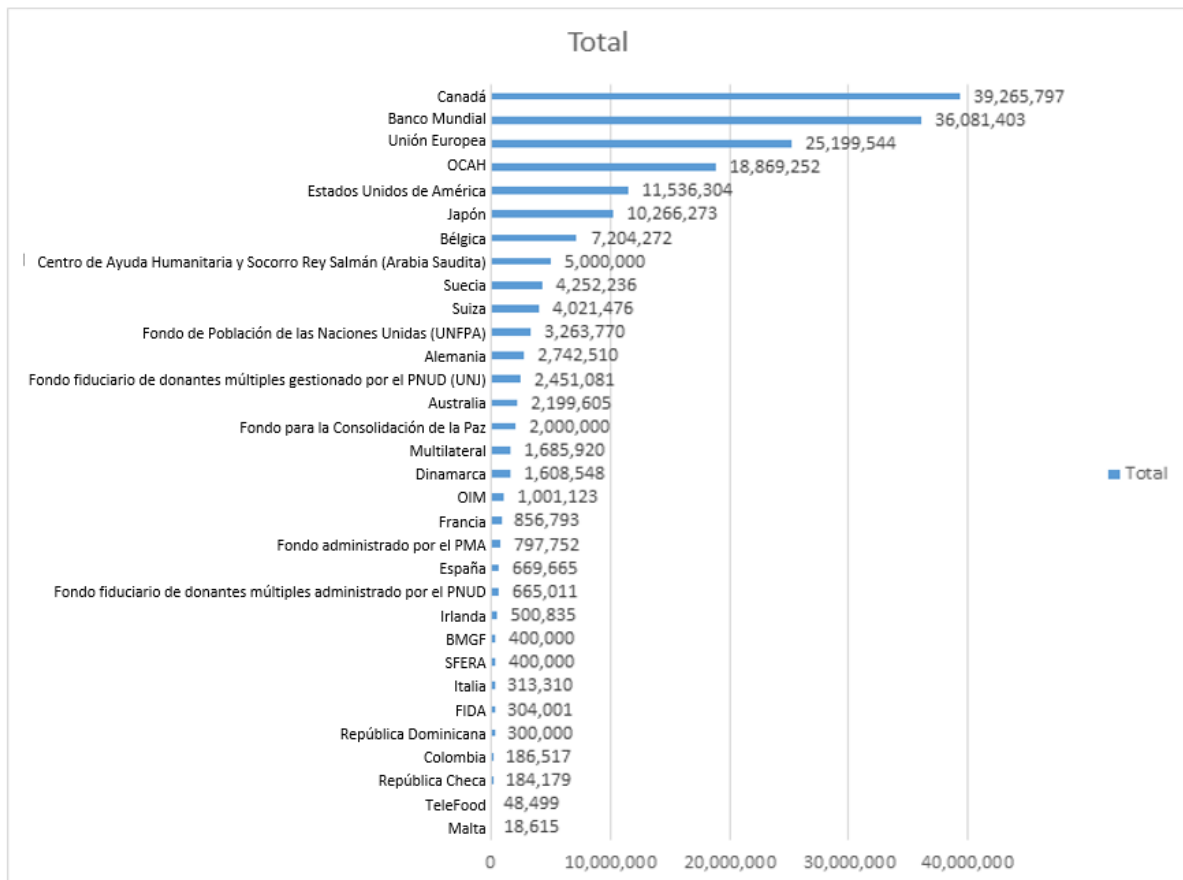
<p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	
<p><u>Buena práctica 6:</u></p> <p><i>La aplicación de diversas medidas que tuvieron en cuenta tanto los riesgos del contexto como los riesgos planteados por la respuesta humanitaria real mejoró la selección y la eficacia de las intervenciones.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) Las innovaciones en la reformulación de las intervenciones dirigidas a la COVID-19 se vieron facilitadas al abordarse tanto los riesgos del contexto como los riesgos de la respuesta humanitaria real. Estas se llevaron a cabo definiendo las posibilidades en cuanto a: i) los movimientos demográficos como consecuencia del desplazamiento forzado, los retornos espontáneos y la migración estacional y cultural; ii) los puntos de perturbación de la cadena de suministro agroalimentario como consecuencia de las restricciones derivadas de la COVID-19; iii) los puntos vulnerables de la cadena de suministro agroalimentario en los que los actores están expuestos a la posible transmisión del virus; iv) el empleo de directrices para evitar el riesgo de transmisión para la distribución de ayuda humanitaria en apoyo de los medios de vida; y v) evaluando y abordando los puntos en los que los beneficiarios podrían verse expuestos a riesgos (por ejemplo, el riesgo de padecer violencia de género durante la distribución de efectivo). [Respuesta humanitaria]</p> <p>b) La comunicación y sensibilización sobre la COVID-19 y la posibilidad de evitar los riesgos de transmisión se hicieron efectivas mediante: i) la adaptación a idiomas locales; ii) la coherencia de los mensajes por medio de la coordinación con el sector de la salud y el gobierno; iii) la utilización de una combinación de medios de comunicación, como radio, televisión, afiches, vehículos móviles con altavoces en lugares públicos tales como mercados locales; iv) la movilización de las comunidades locales y los beneficiarios a través del trabajo voluntario y en las escuelas de campo para agricultores; v) la orientación específica a las mujeres, los pueblos indígenas y los pastores, que suelen tener acceso limitado a la información; y vi) la provisión de líneas telefónicas directas en las que las personas vulnerables pudieran pedir ayuda, expresar opiniones y realizar denuncias. [Respuesta humanitaria]</p>

C. <u>Garantizar la inclusión de la respuesta de la FAO: enseñanzas adquiridas</u>	
<p><u>Enseñanza adquirida 7:</u></p> <p><i>Para garantizar la incorporación de la perspectiva de género y del enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás” en los productos de conocimiento y servicios de datos, es necesario proporcionar orientación adicional y apoyo a fin de obtener un contenido generalizado y coherente.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Comunicación</i> • <i>Unidad de Género</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) Si bien se elaboraron algunas notas de orientación específicas sobre género y el principio de “no dejar a nadie atrás”, no todas las publicaciones incorporaron estos conceptos. La falta de directrices sobre la incorporación de la perspectiva de género y del enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás” en la elaboración de productos de conocimiento y servicios de datos resultó mitigada por la exposición de los propios autores a estos principios y su aceptación de los mismos, pero menoscabó la aplicación coherente, exhaustiva y sistemática de dichos criterios en todos los mensajes clave de la FAO. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p>
<p><u>Enseñanza adquirida 8:</u></p> <p><i>El fortalecimiento del arbitrio de las personas requiere integrar las medidas correspondientes que aborden las necesidades y consecuencias a largo plazo tales como los procesos participativos y la inclusión en la adopción de decisiones.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) Las intervenciones inmediatas basadas en el mercado, como los cupones en efectivo, ayudan a las poblaciones locales a tomar sus propias decisiones y actuar en consecuencia. Sin embargo, el fortalecimiento del arbitrio de las personas debe integrarse en enfoques integrales y a largo plazo que apoyen la inclusión financiera, la autonomía y el control de las personas, la movilización social y la gobernanza, así como la transformación de las relaciones de género. [Respuesta humanitaria]</p> <p>b) Algunos mecanismos, como la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, podrían ofrecer los espacios y mecanismos seguros necesarios para la comunicación, el seguimiento y el tratamiento de cuestiones sensibles. Tal mecanismo requiere estructuras descentralizadas con participación de la comunidad, discreción y rendición de cuentas. [Respuesta humanitaria]</p>

<p><u>Enseñanza adquirida 9:</u></p> <p><i>Una comprensión sistemática y matizada de las circunstancias y necesidades de los grupos vulnerables es esencial para ajustar las intervenciones y aumentar su eficacia.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Personal de las oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) Para llegar y responder a las personas más vulnerables, es necesario lograr una comprensión sistemática de sus puntos de vulnerabilidad y ajustar el modo de intervención a fin de no arriesgar la propagación de la infección y agravar aún más las vulnerabilidades. La correspondiente información y sensibilización deben ofrecerse en el idioma o dialecto local a través de múltiples medios de comunicación. [Respuesta humanitaria] b) Siempre que sea posible, conviene recurrir a los primeros en responder a escala nacional y local. La localización permite aprovechar la comprensión específica de las circunstancias y la proximidad a los beneficiarios, en particular en las zonas de difícil acceso debido a conflictos, y es eficaz en función de los costos. [Respuesta humanitaria]
<p>D. <u>Asegurar la continuidad de las actividades: buenas prácticas</u></p>	
<p><u>Buena práctica 7:</u></p> <p><i>La aplicación del plan de continuidad de las actividades de la FAO y las prácticas derivadas mitigaron la repercusión de la pandemia en el personal y las operaciones de la Organización.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> 	<p><u>Buenas prácticas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) La formulación de un plan de continuidad de las actividades, centrado tanto en la salud y la seguridad del personal como en continuar las principales operaciones, recibió apoyo de la tecnología de la información y la comunicación, y se aplicaron directrices sobre el funcionamiento para el personal de la FAO y los asociados en toda la Organización, desde la Sede hasta las oficinas en los países. El seguimiento y el apoyo de la aplicación del plan de continuidad de las actividades fueron esenciales en las oficinas regionales, subregionales y en los países. [Respuesta humanitaria] b) Un factor decisivo para la continuidad de las actividades [de la respuesta humanitaria] fueron los mecanismos de apoyo técnico en la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, coordinados por la Oficina de Emergencias y Resiliencia a fin de garantizar el buen funcionamiento y la resolución de problemas técnicos. [Respuesta humanitaria]

	<p>c) El personal de la FAO se adaptó con rapidez a la colaboración y los procesos de trabajo en línea, entre otras cosas, probando y adoptando nuevas tecnologías y acelerando la digitalización de la Organización. [Productos de conocimiento y servicios de datos]</p> <p>d) La respuesta decisiva de la Administración superior, que rápidamente se dirigió a los departamentos, las regiones y los países y les facilitó orientaciones, permitió el establecimiento de un equipo directivo superior, la formulación del programa general de la FAO sobre la COVID-19 y la movilización de recursos y también redujo la compartimentación dentro de la Organización. [Respuesta humanitaria]</p> <p>e) El compromiso y la acción de los líderes son importantes para eliminar los compartimentos y movilizar conocimientos especializados en toda la FAO, lo que permite a la Organización responder a una crisis que también afecta a sus propias operaciones y su personal. [Respuesta humanitaria]</p>
<p>D. <u>Asegurar la continuidad de las actividades: enseñanzas adquiridas</u></p>	
<p><u>Enseñanza adquirida 5:</u></p> <p><i>La capacidad de respuesta y la eficiencia administrativa de las operaciones humanitarias dependen, entre otras cosas, de la disponibilidad de conocimientos humanitarios funcionales y listos para la acción, que permitan una mayor adopción de decisiones en las oficinas descentralizadas.</i></p> <p><u>Posible consideración o aplicación por:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración</i> • <i>Oficina de Emergencias y Resiliencia</i> • <i>Oficinas descentralizadas</i> 	<p><u>Enseñanzas adquiridas de apoyo derivadas de las evaluaciones:</u></p> <p>a) En un mundo con crisis cada vez más imprevisibles y complejas, como la de la COVID-19, disponer de conocimientos humanitarios funcionales y listos para la acción, así como de una estrategia y una estructura operativa de múltiples niveles, que incluya la presencia en diversas regiones del país, es condición indispensable para dar una respuesta anticipada significativa y oportuna. [Respuesta humanitaria]</p> <p>b) Dado que el aumento de la capacidad puede verse obstaculizado por las restricciones a los viajes, es necesario optimizar las operaciones descentralizadas de la FAO, ya que se encuentran a la vanguardia en la crisis. Es posible seguir aumentando la eficiencia en los procesos administrativos y los programas facilitando una mayor adopción de decisiones en las oficinas regionales, subregionales y en los países. [Respuesta humanitaria]</p>

Apéndice 2. Donantes del Programa



Los anexos se encuentran disponibles en el sitio web de la Oficina de Evaluación:

<https://www.fao.org/evaluation/es/>

Anexo 1. Mandato de la evaluación en tiempo real

<https://www.fao.org/3/cb7260en/cb7260en.pdf>

Anexo 2. Teoría del cambio del programa (reconstruida)

<https://www.fao.org/3/cb7261en/cb7261en.pdf>

Anexo 3. Informe sobre el componente de la respuesta humanitaria

<https://www.fao.org/3/cb7262en/cb7262en.pdf>

Anexo 4. Informe sobre el componente de productos de conocimiento y servicios de datos

<https://www.fao.org/3/cb7263en/cb7263en.pdf>