

Serie de evaluaciones de los programas en los países

Evaluación de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe 2017–2020

Anexo 4. Matriz de hallazgos y recomendaciones priorizada

La columna de valoración refleja las acciones que se han desarrollado para subsanar el área de oportunidad identificado. Se otorga una estrella a las áreas de oportunidad que requieren de mayor esfuerzo por parte de la RLC para ser atendidas y hasta cinco estrellas en las que se tiene mayor avance.

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros: IR1, IR2 e IR3	Reto	Las tres IR cuentan con numerosos puntos de intersección que, aunque constituyen instrumentos relevantes para promover los mensajes de política de la FAO y para guiar las intervenciones que se promueven, la RLC no puede aprovechar las sinergias que puede traer el cruce de estos temas.	R2 (a)	Se recomienda que la RLC desarrolle una estrategia para aprovechar los espacios de intersección entre las IR. Dichos espacios pueden ser el semillero para implementar proyectos con mayor financiamiento, al integrar más de un objetivo global, pero también que aseguren más sinergias y menos contradicciones entre estas, así como el involucramiento de más socios estratégicos. Una visión de intersección puede permitir una visión programática en el ejercicio de planeación y asignación de recursos. Para lograr esto se recomienda analizar y ensayar el alcance de esta intersección desarrollando un clúster de intersección de al menos dos IR.	RLC	★ ★	Corto plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Reto que cuenta con una iniciativa	La IR2 ha reflejado cambios rápidos y evoluciones importantes, lo cual puede ser una limitante para que el personal absorba y se empodere sobre sus objetivos, tanto dentro de la FAO como por parte de los socios en los países.	R1 (A)	A partir de la nueva iniciativa “ <i>Hand in Hand</i> ”, se recomienda brindar plazos y espacios más amplios, al menos cuatro años, para socializar, ejecutar y monitorear resultados, que faciliten la evaluación y medición de la incidencia de las acciones en torno a su contribución la visión estratégica de las IR,, antes de ampliar o reenfocar su alcance.	RLC Confidencia Regional	★ ★	Mediano Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Reto	Será clave la capacidad de innovación en los temas de cambio climático y la biodiversidad, la conversión y encadenamiento. No es suficiente el enfoque en los circuitos cortos.	R1 (E)	Se recomienda que la FAO detone el alto potencial que existe con las tecnologías de la información, biotecnología, y herramientas tecnológicas de gestión territorial, para promover un desarrollo rural incluyente.	Sede y RLC	★ ★	Mediano Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Reto	A nivel subregional, hay marcadas diferencias en la penetración de la agenda de la IR2. Por su parte al interior de los equipos de la FAO en la región, se percibe desconocimiento temático.	R3 (c)	Es importante apalancarse de las experiencias exitosas a nivel de los países, de las subregiones y de la región, para cumplir con los mandatos de la LARC 36 y las nuevas iniciativas regionales. Si bien ha habido contribuciones importantes para el levantamiento de data, censos, estudios, hay mucho trabajo por hacer a nivel regional, subregional y de los	RLC	★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				<p>países para sistematizar y difundir la información actualizada y confiable sobre la AF, lo que fortalecerá el conocimiento al interior de los equipos.</p> <p>Además, es importante generar alianzas para dicha sistematización del conocimiento sobre pobreza rural, por ejemplo, con el FIDA y expertos temáticos en la región. Así como, llevar a cabo rondas periódicas de actualización interna sobre los trabajos de la IR2 y socialización sobre estas, más allá del personal directamente involucrado en ella.</p>			
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Fortaleza	La IR2 debe continuar promoviendo un enfoque y organización integral de sistemas agroalimentarios sostenibles, en vez de los tratamientos tradicionales como silos productivos	R1 (b)	<p>Se recomienda que la FAO, junto con socios como el FIDA y otros aliados como RIMISP, presenten proyectos con enfoque sistémico en territorios funcionales, y no ir por iniciativas aisladas, que incorpore un enfoque y organización integral de sistemas agroalimentarios sostenibles</p> <p>A nivel institucional y nacional, la FAO está muy presente en la política pública, pero sería importante acercarse aún más al territorio y a los gobiernos locales.</p>	RLC, Oficina Subregional, Oficinas país	★★	Mediano Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Fortaleza	La FAO ha apoyado a los países de la región en generar mejores capacidades gubernamentales en el diseño de políticas, programas y marcos legales que fortalecen la agricultura familiar, creando sistemas alimentarios inclusivos que promueven el desarrollo rural, principalmente en Centroamérica.	R3 (b)	Se recomienda complementar estos apoyos desde la FAO mediante la implementación de prácticas de cuantificación sistemática de resultados con el objetivo de darle mayor robustez y visibilidad a esta tarea crítica para la región.	RLC	★★★★	Mediano Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR2	Reto	A la FAO y otras agencias multilaterales les cuesta acercarse al sector privado. Los gremios de empresas no tienen presente a la FAO como un aliado.	R3 (a)	Se deben identificar y asegurar alianzas con otros cooperantes y con los gremios multilaterales financieros en la región, con el propósito de trabajar en definir alianzas sostenibles, para articular intereses y definir líneas de acción, y en su caso, acceder a mayores	RLC	★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				<p>recursos, ya que cada vez son más limitados en la región.</p> <p>En el sector privado se debe trabajar más para que los socios potenciales identifiquen a la FAO como un articulador ante este sector y las asociaciones de productores.</p> <p>La Unidad de Movilización de Recursos puede apoyar en esto identificando socios potenciales en el ámbito privado, igual que lo hace con los grandes fondos.</p>			
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros: IR2 e IR1	Reto	Se identifican aún desafíos en cuanto a la asociatividad como política agraria prioritaria lo que limita la sostenibilidad de los resultados.	R1 (D)	Se recomienda que la RLC promueva el fortalecimiento de la capacidad de asociatividad como motor de desarrollo en los territorios y con otros actores (por ejemplo, productores en cooperativa).	RLC	★	Corto Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR3	Fortaleza	Se ha incrementado la capacidad institucional del pilar de gestión de riesgos de la IR3 en la RLC, sin embargo, existe espacio para mejoras sobre todo en la adición de recurso humano experto para responder a los nuevos desafíos post COVID-19 y a los picos de demanda de los países debido al aumento de eventos extremos y choques climático.	R3 (d)	Se recomienda incrementar la capacidad institucional del pilar de gestión de riesgos y resiliencia dentro de la RLC, de las Oficinas Subregionales y de las Oficinas país, en particular vincular expertos para apoyar la prestación de asistencia técnica y acompañamiento en los países de la región que son prioritarios desde la perspectiva de vulnerabilidad y exposición al riesgo. Estas capacidades son necesarias para ayudar a los países en la transición de un abordaje enfocado a atender las emergencias, a uno de reducción de riesgos y adaptación al cambio climático en un marco de resiliencia, que resultan ser enfoques más integrales.	RLC, Oficinas Subregionales, Oficinas país	★★	Mediano Plazo
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR3	Reto	La estructura programática de la IR3 no refleja de manera explícita criterios de priorización de las subregiones y de los países con particularidades asociadas a mayor vulnerabilidad y menor capacidad institucional, lo que podría limitar el uso asertivo de los recursos.	R1 (c)	<p>Es deseable que la estructura programática de la IR3 refleje de manera explícita criterios de definición de énfasis temáticos y geográficos en las subregiones y países con particularidades determinantes asociadas a mayor vulnerabilidad, menor capacidad institucional y diferencias relevantes de contextos capacidad institucional:</p> <p>1) Incorporar. la promoción y énfasis en los conceptos de biodiversidad relacionados con alimentación sana y</p>	RLC	★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				<p>nutritiva y servicios ecosistémicos que mejoran las condiciones territoriales y sistemas locales productivos (terrestres y marinos), así mismo, la contribución de la biodiversidad en la respuesta a los retos de cambio climático, agricultura sostenible y seguridad sanitaria.</p> <p>2) Incorporar de manera central en la IR3 criterios de definición de énfasis temáticos y geográficos en las subregione y países basados en aspectos biogeográficos, culturales y de niveles de vulnerabilidad, exposición al riesgo y capacidad institucional de respuesta.</p> <p>3) Escalar las actividades de movilización de recursos para los países y zonas determinadas como de alta prioridad y;</p> <p>4) Reflejar de manera explícita en la estructura programática la priorización de las zonas subregionales y los países con diferencias relevantes en contextos de mayor vulnerabilidad y exposición al riesgo y menor capacidad institucional, particularmente en el caso de los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo en el Caribe Anglófono y los países del corredor seco Centroamericano.</p>			
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR3	Fortaleza	Los espacios de diálogo generados por la RLC con los países son efectivos. Un ejemplo de ello es la LARC.		En particular, dados los objetivos de IR3 y la necesidad de que las acciones en la región se encuentren coordinadas para potenciar los resultados de los proyectos, se recomienda que la RLC aproveche los escenarios existentes, así como que facilite y cree, cuando sea necesario, nuevos espacios de dialogo horizontal y periódico de alto nivel (Ministerial, Subnacional) a escala regional y subregional para compartir información, debatir posiciones, conciliar interés, definir prioridades, establecer agendas compartidas regionales y subregionales, desde la perspectiva e intereses de América Latina y el Caribe que permitan alinear	RLC, Oficinas Subregionales, Oficinas país	★★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				acciones de doble vía, tanto hacia el contexto global, como en los países.			
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros: IR3y Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Reto	Aunque la IR3 aborda de manera explícita los asuntos de la equidad de género y la inclusión de Pueblos Indígenas, tribales y afrodescendientes, los desafíos en la implementación de esta perspectiva persisten. Las medidas han sido insuficientes frente a la magnitud de los desafíos de estas poblaciones. Los proyectos no necesariamente obedecen a una lógica de enfoque diferencial o de intersección para estos grupos poblacionales. La asignación de inversiones no es robusta. Las salvaguardias sociales y ambientales han sido importantes en la inclusión de la perspectiva de género y pueblos Indígenas y tribales, principalmente en el diseño de proyectos, pero en la etapa de implementación persisten desafíos en la incorporación efectiva de los grupos. Estos desafíos pueden relacionarse con la falta de un abordaje de interseccionalidad en términos de género, etnicidad, estatus socioeconómico, edad y otras variables relevantes de la condición de vulnerabilidad y exclusión.	R8 (c)	<p>Se recomienda fortalecer los esfuerzos para establecer la centralidad de las mujeres, los pueblos Indígenas, Afrodescendientes, tribales y juventud en las políticas, programas y proyectos alineados a la IR3. En función de esta necesidad imperativa y reconociendo las particularidades de los mecanismos de exclusión de cada grupo, se sugiere a la RLC, con apoyo de las redes de puntos focales en la región, definir estrategias específicas y un plan de acción integrado que incluya lineamientos operativos, indicadores y metas para la transversalización y empoderamiento de los grupos vulnerados en toda la labor técnica de la FAO. La inclusión, como temas y funciones transversales en la estrategia de clústeres, de: Pueblos indígenas; Género; y Juventud rural, se presenta como una oportunidad para avanzar en este aspecto.</p> <p>Estas estrategias y el plan de acción se deben hacer en un marco de intersección, incorporando los objetivos, avances y aprendizajes de las políticas de género y de Pueblos Indígenas y reflejando las particularidades de cada grupo poblacional vulnerable. La RLC puede ayudarse de herramientas como la Estrategia Regional de Género de la FAO para América Latina y el Caribe 2019-2023 para anclar los lineamientos, indicadores y metas y para difundir la estrategia en todos los países de la región. Además, se sugiere retomar ejemplos, relacionados con la IR3, de proyectos de fondos verdes que enfatizan los temas de género y de pueblos indígenas en todas sus etapas.</p> <p>La RLC tiene una oportunidad estratégica de innovación en modelos de inclusión social.</p>	RLC	★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
Relevancia de las IR para atender las necesidades y demandas de los países miembros:IR3 y Objetivo 5. Atención adecuada a la nueva coyuntura derivada del COVID-19	Fortaleza	La pandemia hace más evidente la importancia estratégica y la urgencia de la implementación de los proyectos y actividades agrupadas en la IR3, en lo relacionado con la respuesta a emergencias en un marco de resiliencia y la implementación de los proyectos de transformación con sostenibilidad y resiliencia.	R10 (c)	La RLC ha tomado acciones para ajustar y escalar las acciones relacionadas con la respuesta a la COVID-19 para responder a una recuperación y reconstrucción con transformación, sostenible y resiliente en el contexto de los países miembros. En tal sentido, se debe continuar brindando asistencia técnica a los países para que estos ajusten y adecúen sus herramientas de política pública y gestión en el marco post COVID-19, incluyendo los planes nacionales de reducción del riesgo de desastres, así como la Contribución Nacionalmente Determinada (NDC), las Medidas de Adaptación Nacionalmente Apropriadas (NAMAs), y los planes de mitigación y adaptación en el marco de los compromisos del Acuerdo París. Igualmente, acelerar la implementación de los grandes proyectos financiados por el FVC y el FMAM para maximizar su contribución a la recuperación post COVID-19 desde el sector agrícola y de sistemas alimentarios.	RLC	★ ★	Corto Plazo
Objetivo 1. Adaptación IR. Análisis de datos, asesoramiento sobre políticas y diálogo para promover mensajes	Fortaleza	La RLC cuenta con personal técnico de alta especialidad, así como en las Oficinas Subregionales, cuya experiencia técnica podría ser aprovechada para tener mayor participación en procesos nacionales y establecer proyectos que favorezcan un enfoque multifactorial que promueva la participación de diversas agencias del gobierno nacional.	R2 (d)	La RLC ha avanzado en el trabajo con los Ministerios de Agricultura, persuadiendo de manera efectiva a los gobiernos nacionales, pero aún queda una agenda pendiente con otras agencias de los gobiernos nacionales con las que lleva menos tiempo colaborando (por ejemplo, Salud, Desarrollo Social, Transportes). Se recomienda promover la revalorización del enfoque de la asistencia para transitar de un asesoramiento estrictamente técnico a uno de implementar inversiones en proyectos con enfoque multifactorial que conlleve a un involucramiento diversas agencias de gobierno.	RLC Oficina Subregional	★ ★ ★ ★	Corto Plazo
Objetivo 1. Adaptación IR. Análisis de datos, asesoramiento sobre	Reto	Existen proyectos en los que se identifica una coherencia débil en su alineación con los instrumentos de planeación, ya que la vinculación es	R2 (c)	La RLC debe apoyar en el desarrollo de una narrativa integral que permita vincular la planeación con las IR, buscando puntos de intersección entre ellas y la implementación de proyectos. Esta recomendación	RLC	★ ★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
políticas y diálogo para promover mensajes		asociativa y no necesariamente tiene una visión estratégica.		apunta a conciliar un enfoque programático de la planeación y no basado en proyectos, a través de los MPP y las IR que hoy tienen una lógica de movilización de recursos por proyecto, lo que limita el alcance de las acciones. Los esfuerzos de la RLC deberían concentrarse en las Oficinas país que tienen menos recursos en términos relativos o aquellas que tienen una expansión importante de cartera de proyectos.			
Objetivo 1. Adaptación IR. Análisis de datos, asesoramiento sobre políticas y diálogo para promover mensajes	Reto con una buena práctica que puede usarse como referencia	En los contextos de <i>baja penetración</i> FAO, como el Caribe, se percibe escasez de datos para la realización de diagnósticos, lo que limita la identificación y caracterización de los problemas, que dependen de la extrapolación o de datos desactualizados. Esto influye en la planeación e implementación de proyectos, al tomar más tiempo la recopilación o identificación de dicha información sin que esta sea considerada en el desarrollo de dichos procesos.	R5 (c)	La RLC debe promover entre las Oficinas Subregionales a identificar nichos para la generación de información con socios y donantes que valoran el trabajo de producción de generación de datos y evidencia de la FAO en la región. Lo anterior permitirá homologar los datos que se tienen en la región e incluso puede ser una oportunidad para contar con más información desagregada para medir brechas en los temas de género e inclusión de los pueblos indígenas. Al respecto la relación que ha establecido SLM con el SICA y el SIECA y que ha resultado en sistemas de recolección de información con participación directa de la FAO son buenas prácticas que pueden servir de referencia.	RLC y Oficinas Subregionales	★	Corto Plazo
Objetivo 1. Adaptación IR. Análisis de datos, asesoramiento sobre políticas y diálogo para promover mensajes	Reto	Respecto a las plataformas FAO para diagnósticos, las Oficinas país no siempre usan la información ya que, aunque la RLC difunde estas fuentes, no todo el equipo maneja las plataformas tales como FAO STAT y GIEWS.	R5 (d)	La RLC debe establecer un programa de capacitación periódico para fortalecer las capacidades del personal de las Oficina País y de las Oficinas Subregionales en el uso de las herramientas y sistemas de información con los que cuenta la FAO. Estos cursos pueden formar parte de las sesiones introductorias para el personal que es de recién incorporación a la organización y cuyas actividades se	RLC	★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				relacionan con la información que proporcionan dichos sistemas.			
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Diseño e implementación de proyectos de calidad	Reto que cuenta con una iniciativa	Un cuello de botella que limita la calidad de los proyectos es la demora en la conformación de los equipos técnicos, atribuido a la dificultad de identificar ágilmente a los expertos técnicos apropiados cuando se requiere asistencia técnica muy especializada, y a la distribución de responsabilidades en los equipos regionales y subregionales. En particular la selección del LTO que a la fecha ha concentrado el aprendizaje institucional en pocas personas. Lo anterior puede repercutir en el proceso de diseño, aprobación e implementación de un proyecto y limita la generación de aprendizaje institucional.	R5 (e)	<p>Se recomienda que la RLC establezca criterios claros para la selección de LTO, que inhiban la concentración de acciones, que le permitan delegar responsabilidades a más personas y por tanto generar capacidades en el personal, por ejemplo, ayudándose de puestos de consultor.</p> <p>La iniciativa de clústeres puede propiciar una estructura que permita la delegación de responsabilidades y la generación de capacidades en particular con el trabajo de las <i>comunidades de práctica</i>, esperando que libere espacio para que los LTOs tradicionales, quienes tienen mayor experiencia, puedan proporcionar una visión estratégica a los proyectos, compartiendo así su aprendizaje. El reto es limitar la curva de aprendizaje de la implementación de los clústeres que puede extenderse, y sin reglas institucionalizadas para su conformación y definición de roles (como el del facilitador), puede reforzar comportamientos no deseados. Dichas reglas deben evitar que características individuales, por ejemplo, la capacidad de los consultores de relacionarse con los integrantes de otros clústeres o la delegación de los facilitadores, de nuevo concentre la experiencia técnica en unos cuantos.</p> <p>El beneficio de esto será, contar con esquemas que permitan institucionalizar el conocimiento y liberar espacios de acción para que el personal con mayor experiencia pueda reflexionar estratégicamente aportando una visión programática, tanto al presupuesto como a la planeación.</p>	RLC	★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Diseño e implementación de proyectos de calidad	Reto	Algunos retrasos en la aprobación de proyectos se dan por los procesos largos, burocráticos e inflexibles en torno a las adquisiciones y a la contratación, principalmente por dudas que tienen los socios sobre temas legales y de presupuesto que ralentizan la firma de convenios y acuerdos.	R5 (a,b)	Existen dos acciones que la RLC puede conducir: la primera es recolectar las principales causas de estas limitaciones y promover su atención frente a la sede. La segunda es difundir información de los cuellos de botella en los procesos administrativos diferenciada por tipo de proyecto y socio y compartir dicha información con las contrapartes en un lenguaje claro y oportuno para negociar y dialogar.	Sede, RLC	*	Corto Plazo
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Diseño e implementación de proyectos de calidad	Reto	El seguimiento de los proyectos se lleva a cabo mediante plataformas corporativas, a través de un monitoreo enfocado en el cumplimiento financiero y no de resultados. Un área de oportunidad del monitoreo se relaciona con la limitada cantidad de recursos humanos asignadas a estas tareas en las Oficinas país.	R5 (f)	La FAO debe simplificar sus acciones de monitoreo de gestión liberando capacidad institucional para un monitoreo orientado a resultados, lo que puede mejorar la calidad de sus proyectos. Asimismo, no todos los proyectos globales, subregionales o regionales, destinan recursos a las Oficinas país para su seguimiento. Se recomienda que en los países de <i>baja penetración FAO</i> , donde se cuenta con menos recursos humanos para atender todas las actividades en términos relativos, se asigne presupuesto específico para ello.	Sede, RLC	**	Mediano Plazo
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Diseño e implementación de proyectos de calidad.	Fortaleza	La cartera de proyectos de la RLC y las oficinas descentralizadas que componen la región se encuentra en un periodo de crecimiento. La meta de movilización de recursos supone retos importantes en la capacidad de las Oficinas país para gestionar e implementar cambios en el tamaño, composición y alcance de su cartera de proyectos.	R4 (a)	Se recomienda que la RLC desarrolle estrategias diversificadas de atención en términos de asistencia (técnica en la elaboración de propuestas, negociación y posicionamiento, o información de socios y ventanas de oportunidad), tipo de proyectos (FMAM o UTF) y tipo de socio (banca internacional, sector privado, sociedad civil). Al respecto, resalta la labor de la Unidad de Soporte a los Países de Rápido Crecimiento de la RLC que responde al cambio en los contextos de los países. Destaca el autodiagnóstico que coordina la RLC y que	RLC	***	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
		<p>Este crecimiento de cartera puede propiciar la dispersión de proyectos en el portafolio sin una adecuada planeación y orientación de los recursos, lo que se aleja de un enfoque programático en su movilización.</p> <p>La ampliación de cartera en las Oficinas descentralizadas de la región está acompañada de marcadas diferencias entre países en términos de la concentración de recursos, lo que revela necesidades y capacidades heterogéneas y por ende la necesidad de estrategias diversificadas.</p> <p>En específico, en torno a la Iniciativa Regional 3 se han movilizado grandes cantidades de recursos externos de financiación climática y ambiental proveniente de los fondos ambientales, principalmente el FMAM y el FVC.</p>		<p>muestra las brechas de capacidad en la Oficinas país para implementar acciones proactivas por parte de las áreas técnicas, administrativa y financiera a lo largo del ciclo de proyectos.</p> <p>Sobre esta Unidad, la principal área de oportunidad se encuentra en vincular los esfuerzos con el área programática para orientar las acciones de fortalecimiento de capacidad y atención diferenciada hacia una visión integrada de movilización, no solo a nivel país, sino con una mirada estratégica a nivel regional. Para ello es importante la articulación con el trabajo de la Unidad de Movilización de Recursos, desde la cual se ha buscado contar con donantes a partir de enfoque temático y no por proyectos.</p>			
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Movilización de recursos	Reto que cuenta con una iniciativa	<p>El personal de la FAO identifica la necesidad de mayor asistencia por parte de la RLC cuando se establecen alianzas con sector privado y la banca internacional.</p> <p>La consolidación de alianzas con el sector privado con fines de movilización de recursos, entre otras áreas, es una línea de trabajo por desarrollar plenamente.</p>	R4 (b)	Dados los objetivos de la Estrategia de movilización del bienio 2020-2021 que considera ampliar la movilización de inversiones públicas y privadas, si bien existe un rol central por parte del Centro de Inversiones, se recomienda que la RLC centre sus esfuerzos en el mapeo y la identificación de oportunidades donde se pueda cruzar la oferta y demanda de inversión con potencial de crecimiento, como lo ha venido haciendo a través de la Unidad de Movilización de Recursos. Al respecto es fundamental continuar con la colaboración entre esta Unidad y la de Soporte a los Países de Rápido Crecimiento, en	Sede, RLC	★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				<p>particular se debe trabajar sobre la generación de acuerdos marco con los donantes y fondos, así como con la sistematización de procesos que facilite el acercamiento de las Oficinas país a dichos organismos. Existen ejemplos de países que han desarrollado acuerdos marco, no obstante, la falta de acuerdos regionales, que podría negociar la RLC con las instituciones, hace que estos ejemplos no sean la generalidad.</p> <p>En el caso de la IR3, se sugiere enfocarse en actores tales como líderes y empresas con mayor compromiso con la sostenibilidad y con énfasis en las áreas menos contenciosas en donde existe un mayor consenso, como, por ejemplo, la protección del agua y los suelos. Así mismo, la generación de espacios de diálogo en torno a la IR3 en las diferentes subregiones, facilitando la participación de organismos regionales y subregionales para integrar alianzas regionales con objetivos comunes y relacionados con aquellos de los socios potenciales con la finalidad de incidir ante los grandes fondos en la creación de líneas de financiación de programas y proyectos de escala regional y subregional dirigidos a zonas de alta exposición al riesgo climático y de pérdida de biodiversidad en corredores agroecológicos y biogeográficos priorizados.</p>			
Objetivo 1. Adaptación de las IR. Movilización de recursos	Reto	Un reto es comunicar y fortalecer la estrategia de movilización de recursos y de diversificación de socios y aliados en particular en países que dependen de PCT o que tienen una alta concentración a una fuente de financiamiento. Así como vincular las diversas estrategias nacionales y subregionales hacia los objetivos y estrategias regionales.	R4 (c)	Se recomienda a la RLC difundir con mayor amplitud y diferentes medios la estrategia de movilización de recursos y de diversificación de socios entre las oficinas de la región en particular entre los países con alta dependencia de PCT y los que tienen una alta dependencia a una fuente de financiamiento. Para vincular las estrategias nacionales y subregionales con la regional se debe mejorar la vinculación de las áreas de Programación (con los equipos técnicos), para potenciar los esfuerzos de discusión y orientación estratégica de las acciones por IR, sin dejar a un lado a la Unidad de Movilización de Recursos, el Equipo de	RLC	★ ★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				Soporte a los Países de Rápido Crecimiento y el área de Network.			
Objetivo 2. Escalamiento	Reto	<p>No se identifica una noción compartida o criterios mínimos sobre el escalamiento de acciones, proyectos y programas, y por tanto la existencia de una visión corporativa o estratégica que permita identificar casos de éxito que sean factibles de escalarse y guiar de manera ordenada dicha estrategia.</p> <p>La información que puede utilizarse para determinar si un proyecto es escalable está a nivel del proyecto, lo que es una debilidad. Se requiere información de los resultados en aspectos sociales, económicos y ambientales.</p>	R6 (a)	<p>Se recomienda que la RLC defina una estrategia para guiar el escalamiento de las acciones. El elemento más importante es identificar de manera sistemática una buena práctica. Al respecto se puede retomar la consultoría para la creación de la Unidad de Gestión del Conocimiento en la que se plantea el uso de un listado de verificación para la identificación de Buenas Prácticas, el cual, contiene elementos específicos que reflejan la calidad de dichas prácticas y pueden brindar información para analizar el potencial de escalamiento.</p> <p>Ya que se identifican diferentes formas para escalar un proyecto, tales como usar los PCT como catalizadores, apoyar prácticas legislativas, ampliar la cobertura o alcance de un proyecto a través de su financiamiento, o promover buenas prácticas entre países, la RLC debe establecer estrategias diferenciadas para conducir prácticas con potenciales de escalamiento, de acuerdo con los tipos de escalamiento que se reconozcan.</p> <p>La estrategia de escalamiento debe abordar al menos los siguientes elementos: identificar casos de éxito que pueden adaptarse en el país o subregión, financiamiento y colaboración de socios estratégicos como el gobierno, las implicaciones técnicas y políticas que permiten una mayor visibilidad de la intervención.</p> <p>Un elemento que puede fortalecer el escalamiento es la disseminación oportuna, sistemática y práctica de evidencia en términos de diseño e implementación, que puede darse a través de conocer el resultado de</p>	RLC	*	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				evaluaciones a proyectos similares en otros países, para aprender de la experiencia de otros.			
Objetivo 2. Escalamiento	Fortaleza	Se reconoce que en la región existen mayores oportunidades de escalamiento debido a la disponibilidad de financiamiento mediante fondos grandes.	R6 (b)	Tanto la RLC como las Oficinas Subregionales deben continuar trabajando en fortalecer las alianzas inter-agenciales para promover de manera conjunta propuestas que permitan tener mayor acceso a fondos. Dichas propuestas deben contener una visión de intersección entre las RI, así como la inclusión de pueblos indígenas, afrodescendientes y tribales y de la perspectiva de género. Fortalecer la cooperación Sur-Sur, puede ser una herramienta que facilite la vinculación entre países, para saber que ha funcionado en el desarrollo de estas alianzas y porque puede ofrecer un panorama de mayor amplitud territorial a los proyectos.	RLC, Oficinas Subregionales	★★★	Corto Plazo
Objetivo 2. Escalamiento	Fortaleza	Existe un canal de comunicación efectivo con la RLC y el personal con experiencia técnica, pero este no se aprovecha para discutir estrategias de escalamiento.	R6 (c)	Se recomienda que la RLC aproveche el canal de comunicación que ya tiene establecido con los países para incluir la visión estratégica del equipo de oficiales, quienes podrían seleccionar conjuntamente en qué temas y sectores se pueden profundizar y escalar, o qué proyectos deben diseminarse entre los países de la región.	RLC	★★★★	Corto Plazo
Objetivo 3. Generar evidencia para la toma de decisiones	Reto que cuenta con una iniciativa	En términos del monitoreo, esta tarea debe simplificarse y orientarse a resultados, ya que se encuentra concentrada en la gestión. Los sistemas de monitoreo corporativos son útiles, pero están fragmentados y carecen de	R7 (b)	Se identificó que desde Sede se está desarrollando una nueva plataforma para el monitoreo, el PROMYS, que busca facilitar esta tarea. En el trabajo de campo de esta evaluación se identificó como principal limitación de los sistemas de monitoreo su falta de integración, así como que los indicadores están orientados al monitoreo de la gestión. Al respecto se	Sede, RLC, Oficinas país	★★	Largo Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
		<p>información para el seguimiento operativo, por lo que las Oficinas país y algunos donantes han requerido desarrollar sistemas propios.</p> <p>Otra limitante al monitoreo es que algunos países no cuentan con una infraestructura organizacional adecuada para atender las tareas que requiere esta actividad.</p>		<p>recomienda que la RLC en conjunto con la Sede, considere en la nueva plataforma elementos que resuelvan estos aspectos y que se trabaje de manera conjunta para lograr integrar un sistema que simplifique la tarea de monitoreo. Será importante también trabajar de manera conjunta para que la curva de aprendizaje de los usuarios no complique dichas labores, para lo cual se deben facilitar talleres de capacitación a todo el personal de la FAO en la región, así como el desarrollo de guías, disponibles en los distintos idiomas que se hablan en los países miembros.</p> <p>En relación con el enfoque a resultados que ahora no es sistemático, se recomienda que la RLC seleccione, junto con los países, los indicadores de resultados más adecuados para cada proyecto y que promueva su seguimiento, ya que estos brindan información clave para identificar casos de éxito.</p>			
Objetivo 3. Generar evidencia para la toma de decisiones	Reto que cuenta con una iniciativa	<p>Se identifica la falta de una estrategia periódica para el desarrollo de evaluaciones, así como para la gestión del conocimiento generado en la región.</p> <p>Dado el carácter de agencia técnica de la FAO se cuenta con mucha información, pero es necesario mejorar su proceso de difusión para que sea oportuna y accesible y no se generen problemas para su consulta y revisión.</p>	R7 (c)	<p>La experiencia técnica de la FAO en el diseño, desarrollo e implementación de proyectos es indiscutible, no obstante, hay un área de oportunidad en el desarrollo de evaluaciones sistemáticas que genere información para mejorar las intervenciones, así como para conocer sus resultados y el contexto en el que estos se dieron. De cara a los esfuerzos de descentralización de la evaluación que están siendo impulsados por la Sede, se recomienda que la RLC integre un equipo que permita conducir un mayor número de evaluaciones, pero que también promueva el uso de la información derivada de estas en dos formas: la primera implementando acciones de mejora sobre los proyectos, para lo que se requiere que la evaluación se lleve a cabo con oportunidad para que las recomendaciones sean implementadas, y la segunda que coordine un ejercicio sistemático de</p>	RLC, OED	★	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				diseminación de información, orientado al cliente, es decir que esté pensado en cómo y en qué momentos se usa la información, al organizar y sistematizar la evidencia. La Unidad de Gestión de Conocimiento de reciente creación al interior de la RLC será clave en esta tarea quien deberá primero, determinar los usuarios a quienes se quiere acercar la evidencia (gerentes, implementadores, administradores) para identificar qué información necesitan y cuándo la utilizarán, y segundo el tipo de información sistemática que deben generar dichas evaluaciones y que pueden formar parte de los ToRs o entregables. La difusión de lecciones aprendidas debe hacerse también con una orientación al cliente y en conjunto con el área de Comunicación Social de la RLC.			
Objetivo 3. Generar evidencia para la toma de decisiones	Reto	No se identifica una estrategia desde la RLC para el desarrollo de capacidades técnicas articuladas para la generación y el uso de información derivada de los procesos de M&E, ya que cada país lo maneja de acuerdo con sus necesidades.	R7 (a)	La información que se deriva del monitoreo y la evaluación es más efectiva si los usuarios cuentan con capacidades en M&E. De la mano con la estrategia de evaluación, se requiere que la RLC se sume a los esfuerzos que recientemente ha venido realizando la OED, en el marco de la descentralización de la función de evaluación, para que diseñen una estrategia de capacitación para todo el personal que labora en las Oficinas Subregionales y las Oficinas país y que incluya al personal operativo y técnico. Dicha capacitación podría ser parte del material introductorio que se hace llegar al personal nuevo laborando en FAO. La capacitación debe orientarse a que los usuarios conozcan los conceptos de M&E, la importancia de utilizar evidencia en la toma de decisiones y los instrumentos mediante los cuales la RLC difunde de manera sistemática la información relevante para tomar decisiones.	RLC, OED	★	Largo Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
Objetivo 3. Generar evidencia para la toma de decisiones	Fortaleza	El reciente ejercicio de autoevaluación promovido desde la RLC es una buena práctica que puede complementar la valoración de la calidad de proyectos que se hace desde el Ciclo de proyectos y generar información útil para la toma de decisiones.	R7 (d)	<p>Se identifica que existe complementariedad entre los procesos de valoración de la calidad de los proyectos a partir del Ciclo de proyectos y el ejercicio de Autoevaluación que la RLC coordinó en noviembre 2020. Los ejercicios pueden ser complementarios en la medida que el primero se realiza cuando se está haciendo el diseño del proyecto y el segundo cuando se ha implementado. Sería relevante que la RLC contraste ambos ejercicios y sistematice las lecciones que se deriven de ello.</p> <p>El ejercicio de autoevaluación es una iniciativa que ha generado aprendizajes importantes en el personal de las Oficinas país, pero que puede mejorar. Se recomienda que la RLC identifique un momento oportuno para desarrollarlo, ya que al cierre del año dicho ejercicio se sumó a las cargas relacionadas con el cierre administrativo anual y que determine con qué periodicidad se llevará a cabo. También se recomienda reducir y simplificar las dimensiones de la evaluación tales como la relevancia, la gestión y los temas de participación e inclusión. En la mejora de la metodología de autoevaluación se recomienda consultar a la OED en dicho proceso de mejora, cuya experiencia puede ser crucial para el ejercicio.</p>	RLC, OED	***	Mediano Plazo
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Fortaleza	La estructura de género que ha desarrollado la RLC en conjunto con la Sede en las Oficinas Regionales y Subregionales se encuentra consolidada y es un buen ejemplo de cómo puede operarse la estructura para la inclusión de pueblos indígenas, afrodescendientes y tribales.	R9 (a)	La estructura para operar la inclusión de pueblos indígenas, afrodescendientes y tribales en los proyectos de la región es de reciente creación y por tanto no se encuentra en el mismo nivel de desarrollo que la de estrategia para la inclusión de la perspectiva de género. Se recomienda que la RLC continúe reforzando la estructura para la inclusión de pueblos indígenas, como se hizo para la de género, lo cual permitirá generar capacidades en los países de la región, no obstante, se debe considerar que dadas las diferencias entre los pueblos indígenas de los países	RLC	***	Mediano Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
				de la región esta estrategia debe tener elementos más regionalizados, acompañada del reconocimiento y valoración de aprendizajes existentes en los grupos de población involucrados.			
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Reto	Las subregiones presentan retos diferenciados en términos de género y de inclusión de pueblos indígenas, afrodescendientes y tribales, por lo que se requiere adaptar estrategias específicas.	R8 (d)	Se reconoce que las subregiones tienen características diferenciadas en cuanto a los temas de género y de pueblos indígenas, Afrodescendientes y tribales. Por ejemplo, el Caribe presenta retos diferenciados al de otros países de la región, ya que en materia de género se cuenta con mayor participación de las mujeres en términos relativos, y también con mejor cantidad de población indígena. Esto implica que la RLC debe coordinar estrategias diferenciadas para hacer una diferencia en los proyectos implementados. Al respecto se recomienda integrar un diagnóstico específico de dichas poblaciones y trabajar de la mano con los puntos focales en identificar las acciones más relevantes.	RLC	★ ★	Corto Plazo
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Reto con una buena práctica que puede usarse como referencia	Se cuenta con pocos datos desagregados y específicos en temas de género, lo que se enfatiza en ciertas regiones, por ejemplo, en el Caribe. Esto se agrava para los temas de población indígena, afrodescendiente y grupos tribales, lo que genera un riesgo de invisibilizar la temática.	R8 (b)	La carencia de datos desagregados para grupos en situación de vulnerabilidad es una desventaja en la región, aunque esto se profundiza en algunas de las subregiones. Se recomienda que RLC promueva entre las Oficinas Subregionales la generación de alianzas con socios y donantes que valoran el trabajo de producción de generación de datos promoviendo la desagregación de los datos para medir brechas en los temas de género e inclusión de los pueblos indígenas.	RLC Oficinas Subregionales	★	Mediano Plazo
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Fortaleza	La RLC, a través del Oficial de Género, promueve la capacitación de los puntos focales en las Oficinas país, no obstante, se mantienen diferencias en cuanto al conocimiento de métodos y	R8 (a)	Aunque la inclusión de la perspectiva de género ha avanzado en la región, se recomienda continuar con los esfuerzos de capacitación que se han venido llevando, así como fortalecer la difusión de herramientas y documentos entre las Oficinas país,	RLC	★ ★ ★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
		enfoques para la integración de la perspectiva.		con el objetivo de reducir las diferencias que se observan.			
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Fortaleza	Se cuentan con lineamientos y políticas para la elaboración del consentimiento libre, previo e informado, no obstante, existen retos para la implementación en la práctica.	R9 (c)	Para atender los cuellos de botella en la implementación del consentimiento libre, previo e informado, se recomienda que la RLC promueva que se destinen recursos de PCT para desarrollar capacitaciones que impulsen la participación sistemática y el logro del conocimiento libre, previo e informado entre los países. Este proyecto debería considerar un diagnóstico de las principales dificultades operativas de su implementación, para que la capacitación considere propuestas de solución.	RLC	***	Corto Plazo
Objetivo 4. Incorporar a grupos vulnerables y promover la transversalización del enfoque de género	Reto que cuenta con una iniciativa	Es importante resaltar la importancia de incluir la temática de pueblos indígenas, tribales y afrodescendientes en las estrategias de gestión del conocimiento y así promover una mayor atención a estas temáticas.	R9 (b)	Es importante resaltar la importancia de incluir la temática de pueblos indígenas, tribales y afrodescendientes en las estrategias de gestión del conocimiento y así promover una mayor atención a estas temáticas. Una recomendación para continuar con la inclusión de pueblos indígenas, tribales y afrodescendientes en la región es el seguimiento a los pasos seguidos para la inclusión de la perspectiva de género, pero con una estrategia más regionalizada, acompañada del reconocimiento y valoración de aprendizajes existentes en los grupos de población involucrados.	RLC	**	Corto Plazo
Objetivo 5. Atención adecuada a la nueva coyuntura derivada del COVID-19	Fortaleza	La RLC ha promovido que las recomendaciones y hallazgos identificados en los estudios relacionados con la COVID-19 sean utilizados para los proyectos en los países y en los programas de recuperación que desarrollan por los ministerios, para fomentar que la	R10 (b)	El enfoque de recuperación con transformación que conduce la RLC ante la COVID-19 es una fortaleza, no obstante, se recomienda identificar que acciones deben llevar a cabo para que esto sea efectivo, más allá de priorizar los temas que deben atenderse o recalendarizar entregables de proyectos. Muchas de las prioridades que se siguen atendiendo se definieron antes de la pandemia y aún se mantienen vigentes. Para ello se recomienda que la RLC promueva entre las oficinas descentralizadas de la	RLC Oficinas Subregionales, Oficinas país	****	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
		respuesta se dirija con una lógica de recuperación con transformación.		región criterios que permitan decidir qué debe continuar y que debe tener ajustes o incluso es prescindible de cara a los nuevos retos. Al respecto se reconoce que la región enfrentará el reto de mantener los programas de alimentación escolar. Al tratarse de un reto común en diferentes países, la RLC deberá tener un rol central en su atención.			
Objetivo 5. Atención adecuada a la nueva coyuntura derivada del COVID-19	Fortaleza	La respuesta de la RLC ante los efectos de la pandemia no ha sido aislada, se ha dado dentro del marco de la FAO y de las Naciones Unidas. Lo anterior se ve reforzado por el rol de bróker que ha tomado la RLC como respuesta a la pandemia y que le ha permitido propiciar el diálogo entre diferentes actores de la región para llegar a acuerdos en la manera de hacer frente a este contexto.	R10 (c)	El personal de la FAO en la región reconoce que los espacios generados por la RLC para la comunicación y asistencia en el contexto de la pandemia han sido suficientes. Se recomienda continuar con los esfuerzos de atención dentro del marco institucional, ya que se observa una gran aceptación de estos tanto por los actores internos como los externos a la FAO. De igual manera, se recomienda que la RLC continúe reforzando el rol de bróker que ha liderado y que ha permitido logros como el de reunir a ministros en la misma mesa de diálogo.	RLC	★★★★	Corto Plazo
Objetivo 5. Atención adecuada a la nueva coyuntura derivada del COVID-19	Fortaleza	Se identifican buenas prácticas que ayudaron a flexibilizar la dinámica de trabajo frente al contexto de la emergencia sanitaria (teletrabajo, apoyo psicológico y capacitaciones/webinars para atender el estrés laboral, flexibilidad de horario, entre otros). Actores como Ministerios de Agricultura y Parlamentos dentro de los países entrevistados destacaron la labor de las oficinas de la FAO para continuar brindando su apoyo y realizando la	R10 (a)	Actores como Ministerios de Agricultura y Parlamentos dentro de los países entrevistados destacaron la labor de las oficinas de la FAO para continuar brindando su apoyo y realizando la mayor parte de las actividades programadas aún en el contexto de la pandemia. Destaca que la RLC consideró el bienestar del personal en las acciones llevadas a cabo para hacer frente a la pandemia, tomando acciones específicas y flexibilizando los horarios laborales, entre otras medidas. En el caso de la Región de ALC, a pesar de las buenas prácticas implementadas, se percibe una alta demanda, o urgencias de trabajo por parte de la	RLC	★★★★	Corto Plazo

Sección	Fortaleza /Reto	Área de oportunidad	#	Recomendación	Responsable	Valoración	Nivel de Prioridad
		<p>mayor parte de las actividades programadas aún en el contexto de la pandemia.</p>		<p>RLC en un contexto en el que el personal está agotado dado los ritmos de trabajo alto y la variación en cargas de trabajo por la pandemia. Esto, también se encuentra reflejado en los impactos negativos en la calidad del trabajo de la encuesta realizada por AP-in-FAO, que perciben; un aumento de la carga de trabajo.</p> <p>Se recomienda que la RLC continúe con las acciones que ha venido tomando, pero que tome en cuenta el desgaste generalizado en los equipos, promoviendo mayores espacios de interacción social.</p>			

Oficina de Evaluación
evaluation@fao.org
www.fao.org/evaluation/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Roma, Italia



Algunos derechos reservados. Este obra está
bajo una licencia de CC BY-NC-SA 3.0 IGO.