

Serie de evaluaciones de los programas en los países

Evaluación del trabajo de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica 2012-2017

Respuesta de la Administración

**Presentado por:
Coordinador Subregional de SLM**

Introducción

1. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) lleva a cabo Evaluaciones temáticas y corporativas para asegurar la rendición de cuentas a las distintas instancias de la FAO, los países miembros, los gobiernos nacionales y los asociados para el desarrollo, y para extraer lecciones y sugerencias de cómo mejorar sus programas.
2. Para que la evaluación pueda desempeñar su rol, como parte de un conjunto medidas y procedimientos, se requiere una atenta consideración de sus recomendaciones como base para la toma de decisiones de gestión.
3. Durante los meses de julio a diciembre de 2018 tuvo lugar la Evaluación de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica (2012-2017).
4. Atendiendo a la política de evaluación de la FAO (2006) se establece que todas las evaluaciones de la FAO deberán recibir una respuesta de la administración (MR, por sus siglas en inglés) y un Informe de Seguimiento (FR, por sus siglas en inglés).
5. En respuesta a las disposiciones previas, se presenta el documento de Respuesta de la Administración, atendiendo a la guía para la preparación de los informes.

La Respuesta a la Administración

Evaluación del Trabajo de la Oficina de la FAO para Mesoamérica, SLM (2012-2017) presentada el 20 de agosto de 2019.

Respuesta general a la evaluación

En esta sección, la Administración presenta su punto de vista general sobre la evaluación, el informe, sus conclusiones y su utilidad.

La evaluación llevada a cabo por la Oficina de Evaluación de la FAO (OED) sobre el trabajo de la Oficina Sub-regional de la FAO en Panamá (SLM) durante el periodo 2012-17, tuvo como objetivo analizar el valor agregado y las ventajas comparativas de esta Oficina en apoyar el trabajo de la FAO en la sub-región.

La administración agradece los esfuerzos de la oficina de OED en la preparación e implementación de la evaluación; igualmente reconoce las valiosas contribuciones del ejercicio de sistematización y análisis de la información sobre las áreas evaluadas: i.) el posicionamiento estratégico de SLM en la sub-región; ii.) la pertinencia e idoneidad de las capacidades de las cuales dispone la oficina para su trabajo; iii.) la cantidad y calidad del apoyo técnico, operacional y programático que ha prestado; y vi.) sus contribuciones a la consecución de los logros de la FAO en el desarrollo de la sub-región.

Se considera que los resultados de la evaluación constituyen insumos importantes para la gestión estratégica de la FAO, al brindar información clave sobre la evolución de la Oficina Subregional - desde su creación- especialmente para su análisis y reflexión en el marco de las reformas internas de la FAO; las propias del Sistema de las NNUU; así como para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo a los diferentes niveles de la organización.

Si bien la evaluación ha permitido identificar fortalezas, valor agregado y contribuciones (anexos 7 y 8) de la oficina subregional, también ha facilitado la valoración de áreas que representan potencialidades, desafíos y oportunidades de mejora en la gestión. En este contexto, la oficina ha de emprender esfuerzos a lo interno y externo de la organización, los cuales se detallan en este informe de respuesta de la administración. Cabe señalar que una parte de las medidas expresadas corresponden a la gestión propiamente, en tanto otras requerirán la dotación de recursos adicionales.

Respuesta por cada recomendación

Matriz de Respuesta de la Administración

Recomendaciones de la evaluación

Las dinámicas de pobreza e inseguridad alimentaria en la sub-región llaman a la constante adaptación de las estrategias de desarrollo, tanto en términos de enfoque como de proceso. En este sentido, el sistema de las NNUU también actúa de manera consecuente al realizar una profunda reforma de su acción en los países. En tal contexto, SLM es relevante, y necesita contar con medios de acción que se ajusten a su misión. La llegada de un nuevo coordinador sub-regional a principios de 2019 representa para SLM la oportunidad de consolidar los alcances logrados en los últimos años y abordar nuevos retos. Algunas recomendaciones se han planteado seguidamente para responder a estos retos, considerando las ventajas y las oportunidades destacadas en base al trabajo pasado de SLM. Un mejor aprovechamiento de recursos humanos y de nuevas fuentes de cooperación en particular, podrían ser áreas de trabajo a desarrollar, en consonancia con las estrategias globales y regionales de la FAO.

Respuesta de la Administración a la Evaluación del Trabajo de la Oficina de la FAO para Mesoamérica, SLM (2012-2017)					Fecha: 20 de agosto de 2019
Recomendación de la evaluación (a)	Respuesta de la administración (b) Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Plan de gestión			
		Medidas que deben tomarse, y/o comentarios sobre la aceptación parcial o rechazo (c)	Unidad Responsable (d)	Periodo (e)	Financiamiento adicional necesario (S o N) (f)
<p>Recomendación 2.</p> <p>El personal de SLM debe seguir trabajando en estrecha colaboración con las Representaciones nacionales, particularmente en dar <i>seguimiento a los alcances del trabajo</i> en políticas sub-regionales y nacionales, y <i>medir su impacto</i>, para que se generen acciones concretas que mejoren la seguridad alimentaria de los países.</p>	Aceptada	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mejorar la interacción y coordinación en la elaboración del work planning 2020-21 (*) Mantener informados a los FAORs sobre las acciones e iniciativas con las instancias y socios subregionales. (**) 	CSR con Líderes de IR y punto focal relacionamiento / plan de trabajo SICA	<p>(*) Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p> <p>(**) En el marco de las reuniones</p>	(SI) (*) si esto implica el “ <i>seguimiento y medición de impacto</i> ” del trabajo subregional, no se cuenta con los recursos humanos

		3. Mantener la coordinación e información a REP, acerca de nuevas oportunidades para trabajo conjunto y movilización de recursos con entidades del SICA. (**)		del Equipo de Gestión ampliado y reuniones periódicas.	y financieros para ello.
<p>Recomendación 5.</p> <p>SLM debe dar <i>particular atención al posicionamiento de la FAO ante los donantes más influyentes</i> en la sub-región, resaltando las ventajas comparativas que la FAO tiene en varios temas y sectores. Podría concretizarse en <i>una estrategia de movilización de recursos propia</i>, concertada con las estrategias corporativas, regional y nacionales, dirigida a los donantes específicos que tienen presencia o intereses en la subregión.</p>	Aceptada	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar estrategia/plan de MR (incluyendo sector privado y cooperación sur-sur) para SLM y asignación de un punto focal para seguimiento. 2. Seguimiento en reuniones de Equipo de Gestión de SLM (mensuales y semestrales). 3. Integración del equipo de apoyo para la MR de SLM con la participación de con CSR, IR y asistentes de IR. 4. Intensificar relaciones con socios más influyentes (BCIE, FIDA, México, Unión Europea, China, otros). 	CSR con Oficial de CSS y líderes de IR.	<p>Segundo semestre 2019</p> <p>Reuniones trimestrales de Equipo de Gestión Bienio 2020-2021</p>	<p>(SI)</p> <p>Idealmente asignación a tiempo completo a una persona dedicada a la labor de MR.</p>
<p>Recomendación 7.</p> <p>Posicionar la FAO a lo mejor ante socios de recursos también requiere tener los <i>perfiles técnicos adecuados para responder a oportunidades coyunturales y, maximizar la coordinación entre los gerentes del centro de inversión y de SLM</i>, para aprovechar las posibles sinergias internas que</p>	Parcialmente aceptada	<p>Recomendación parcialmente aceptada, dado que la oficina de SLM ya aborda esta gestión de forma parcial con el apoyo de la Oficial de CSS y punto focal para la Mdr, líderes de SP y oficiales técnicos, sin embargo, se reconoce que la misma debe ser mejorada.</p> <p>Medidas:</p>	CSR con Oficial de CSS y líderes de IR y TCI DPIC/TCI	<p>Segundo semestre 2019 Bienio 2020-2021</p> <p>Revisión anual de programación</p>	<p>(SI)</p> <p>Idealmente asignación a tiempo completo a una persona</p>

<p>ofrece la asociación de FAO con las instituciones financieras internacionales y donantes en la región.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere un perfil técnico adecuado para responder a oportunidades y especialmente abordar de manera sistemática el esfuerzo de movilización de recursos con dedicación de tiempo principalmente para esta función. 2. Cada oficial de apoyo a las inversiones está vinculado a una IR, y programa el 20% de su tiempo (8-9 semanas por año) de acuerdo con prioridades de la IR y en coordinación con el líder de cada IR 3. Por otro lado, la maximización de sinergias entre el equipo del Centro de Inversiones (DPIC) y las Oficinas de la FAO requiere una mejor articulación del plan de trabajo del equipo de DPIC y SLM/RLC, respecto del 80% de su tiempo. 4. Continuar con la práctica de compartir los TdR y BTOR, y programa de inversiones previstas (cuando esté disponible) por parte de DPIC y articular estrechamente con los FAOR en cada misión (briefing/debriefing) 5. Considerar la participación de oficiales y Oficinas FAO-REP en los procesos de preparación de nuevas inversiones, para trabajar conjuntamente en la identificación de oportunidades para el escalamiento y asistencia técnica que la FAO pueda brindar. 6. La oportunidad de establecer sinergias con IFI e inversiones que etas promueven, requiere una atención desde las FAO-REP para mantener un 		<p>de trabajo DPIC con IFI y RLC/SLM</p>	<p>dedicada a la labor de MR.</p>
---	--	--	--	--	-----------------------------------

		<p>buen nivel de relacionamiento con las IFI y las autoridades nacionales que deciden finalmente acerca de los créditos a los países.</p> <p>7. DPI/TCI no tiene vocación de asociación con socios de recursos bilaterales.</p>			
<p>Recomendación 3.</p> <p>SLM debe <i>revisar regularmente el alineamiento de su oferta técnica</i> (recursos humanos) con los temas prioritarios de los países de la sub-región, para seguir respondiendo adecuadamente a sus necesidades.</p>	<p>Aceptada</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Sugerencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el skill mix durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021 2. Aprovechar posibilidades de mobility de recursos humanos en las áreas más demandadas de cooperación técnica. 	<p>CSR con MT y en comunicación con ADG-RLC</p>	<p>Al menos 1 vez al año. (*). Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p>	<p>(SI)</p> <p>El proceso de revisión no requiere financiamiento adicional, sin embargo, la dotación de más recursos humanos SI demandaría financiamiento extra.</p>
<p>Recomendación 1.</p> <p>Para <i>mantener su valor técnico</i> en la sub-región, SLM debe <i>asegurar que sus planes y temas de trabajo están alineados a las necesidades de los países</i>. El acompañamiento a políticas sub-regionales tiene que quedar subordinado a esas prioridades, y dejar un espacio adecuado para la atención directa a solicitudes de los países.</p>	<p>Parcialmente aceptada</p>	<p>Recomendación parcialmente aceptada, dado que SLM inició el proceso de alineamiento de los planes de trabajo de con los planes de Oficinas descentralizadas desde finales de 2016, proceso que fue mejorado significativamente en el bienio actual (2018-2019). Siendo un proceso en evolución, se tomarán acciones que garanticen una mejora continua.</p> <p>Medidas:</p>	<p>CSR con Líderes de IR</p>	<p>1. (*) Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p> <p>2. (**). En el marco de los MT Ampliados.</p>	<p>(NO)</p>

		<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la interacción y coordinación en la elaboración del work planning 2020-21 (*) Mantener informados a los FAORs sobre las acciones e iniciativas con las instancias y socios subregionales. (**) Coordinar más estrechamente con las Representaciones las iniciativas de proyectos y búsqueda de recursos. (**) 			
<p>Recomendación 8.</p> <p>SLM debe poder <i>asegurar una capacidad operacional adecuada</i> para cumplir sus tareas, lo que supone definir los <i>niveles mínimos requeridos de personal regular y de fondos de operación</i>, con base en el nivel de participación que pretende tener y las necesidades que espera atender.</p>	Aceptada	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisar el skill mix atendiendo al Work Planning 2020-2021 (*); Negociar en la fase de dotación de recursos del PWB; Revisar y participar en la planificación del mobility; La negociación de recursos humanos requeridos con RLC y HQ. 	<p>CSR con Líderes de IR</p> <p>En coordinación con RLC-ADG y SP-RLC</p>	<p>(*) Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p> <p>Durante el proceso de preparación de plan de mobility anual</p>	<p>(SI)</p> <p>El proceso de revisión no requiere financiamiento adicional, sin embargo, la dotación de más recursos humanos SI demandaría financiamiento extra.</p>
<p>Recomendación 9.</p> <p>Considerando que de los 30 oficiales permanentes con los que contaba SLM en 2017, solo 17 estaban asignados a la oficina sub-regional (el resto son "outposted" o personal de proyecto).</p> <p><i>Se recomienda integrar administrativamente a los oficiales actualmente destacados en la estructura de SLM, a fin de mejorar el alineamiento del trabajo a nivel sub-regional y asegurar una distribución más equitativa de los recursos para gastos administrativos así como aquellos generados por</i></p>	Parcialmente aceptada	<p>Recomendación parcialmente aceptada, dado que: i.) por un lado la integración administrativa de DPI/TCI se inició a finales de 2018 cuando se preparó el Organigrama que integra a oficiales destacados en SLM por equipo de IR y a inicios de 2019 se formaliza el 20% de su tiempo a disposición de SLM; ii.) por otro lado, los TSS generados por DPIC no pueden ser canalizados a SLM debido a los acuerdos con IFIS para su operación.</p> <p>Con relación a los oficiales técnicos de otras divisiones se propone las siguientes</p>	<p>CSR con Líderes de IR</p>	<p>Segundo semestre de 2019</p> <p>(*) Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p>	<p>(SI)</p> <p>La integración de nuevo personal demanda la provisión de servicios, lo cual incrementa el gasto administrativo y operativo de la oficina.</p>

<p>los servicios técnicos ("TSS") prestados por los oficiales destacados.</p>		<p>Medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con las Unidades y/o Divisiones Técnicas con Oficiales Outposted (RLC y HQ) respecto a acceso a Asistencia Técnica para la subregión y/o recursos para la gestión en SLM. 2. Negociar acuerdos de recuperación de TSS para SLM de personal de proyectos (FLGT y ONU-REDD) y outposted con RLC y HQ. 		<p>Durante el proceso de preparación de plan de mobility anual</p>	
<p>Recomendación 6.</p> <p><i>Las estrategias programáticas y de movilización de recursos de la FAO en los países podrían beneficiarse de una mejor articulación dentro de marcos programáticos global de las NNUU en cada país.</i></p>	<p>Aceptada</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Sugerencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar plan de trabajo con entidades clave del SNU con las que la FAO pueda complementar esfuerzos en SLM. 2. Asegurar presencia permanente en reuniones del SNU y mesas de donantes (donde existan). 3. Al menos una reunión anual entre equipos técnicos de organismos del SNU identificados para intercambio de información y acuerdos concretos. 	<p>CSR con Oficial de CSS y líderes de IR</p>	<p>Primer semestre de 2019 en adelante.</p> <p>Preparación de plan de trabajo anual Reuniones semestrales con principales organismos del SNU.</p>	<p>Por definir</p>
<p>Recomendación 10.</p> <p><i>La FAO tiene que seguir comunicando sobre, y promoviendo opciones durables para la cooperación sur-sur, basada en marcos</i></p>	<p>Parcialmente aceptada</p>	<p>Recomendación parcialmente aceptada para SLM dada las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema corporativo de seguimiento de las acciones y proyectos de CSS es una 	<p>Oficial de CSS con líderes de IR</p>	<p>Segundo semestre de 2019</p>	<p>Por definir</p> <p>Por ejemplo: si ha de requerirse la</p>

<p>estratégicos de largo plazo, y <i>desarrollar un sistema corporativo de seguimiento y reportaje de los aportes de la CSS</i>, en términos de cooperación técnica.</p>		<p>recomendación que habría que transmitir a la Oficina de Cooperación Sur-Sur (OSS) en la sede.</p> <p>2. La labor de comunicación es compartida con el equipo de Comunicación de SLM/RLC y de OSS. Se están haciendo esfuerzos en esta materia para incrementar la visibilidad.</p> <p>Posibles medidas:</p> <p>1. Desde las Oficinas descentralizadas se puede, alternativamente y según recursos (financieros y humanos) disponibles, llevar sistemas de control paralelos/complementarios.</p> <p>2. Este desafío se está abordando en el análisis que se ha solicitado el ADG-RR y equipo de gestión de RLC con respecto a la Estrategia de CSS para la región.</p>	<p>Involucramiento de equipo de Comunicación RLC</p> <p>Involucramiento de equipo de OSS</p>	<p>(*) Durante la formulación e implementación del Work Planning 2020-2021</p>	<p>producción de material de divulgación para la subregión.</p>
<p>Recomendación 4.</p> <p>Se recomienda la <i>creación de una función</i>, dentro de SLM, <i>para fomentar una visión programática sub-regional estratégica</i>, en colaboración con los Representantes de País.</p>	<p>Aceptada</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Medidas</p> <p>1. Se requiere la asignación de recursos para cumplir la función.</p> <p>2. Líderes de IR y oficial de CSS están realizando un trabajo para propiciar una visión programática subregional.</p> <p>3. En reuniones del Equipo de Gestión (MT), se incluye una vez al mes, el seguimiento a los esfuerzos programáticos y de movilización de recursos.</p>	<p>CSR</p>	<p>Segundo semestre 2019</p>	<p>(SI)</p> <p>La asignación a tiempo completo de una persona dedicada a la labor.</p>

Responsabilidades y procedimientos para la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento

1. OED monitorea y facilita la preparación de las Respuestas de la Administración y los Informes de Seguimiento. OED solicitará en su debido momento, la preparación de estos documentos y comprobará que cumplan con los estándares requeridos de exhaustividad y claridad. La OED publicará los MR y los FR en su página web; en el caso de las evaluaciones de iniciativas financiadas con contribuciones extrapresupuestarias, la MR y el FR serán también publicados en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo de la FAO (FPMIS).
2. En la preparación de las Respuestas de la Administración y de los Informes de Seguimiento, la Unidad Responsable deberá realizar consultas y buscar los aportes necesarios de las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la FAO, a las cuales fueron dirigidas las recomendaciones de la evaluación. Sin embargo, la Administración de la FAO es totalmente responsable del contenido de la MR y del FR y de la implementación de las acciones acordadas bajo su mandato.
3. Las responsabilidades operacionales son las siguientes:
 - a. **Los informes de evaluación para el Comité del Programa:** El Presidente del Comité de Evaluación (Interno) designará, en consulta con la OED, a un oficial senior que tendrá la responsabilidad de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento. Esto se realizará en la fase inicial de la evaluación y estará indicado en la sección de los Roles y Responsabilidades de los Términos de Referencia de la evaluación. Esto le permitirá a la persona asignada ser parte del Grupo de Referencia de la evaluación. La MR debería ser completada en un plazo de **cuatro semanas** a partir de la notificación por parte de OED y deberá ser enviada al Director de la OED (ver Recuadro 4). El FR se presentará al Comité de Programa dos años después de que éste haya discutido el informe de la evaluación y su MR: ocho (8) meses antes de la sesión del Comité de Programa, la OED informara al oficial senior responsable de coordinar la MR sobre el cronograma para la preparación del FR y su discusión.
 - b. **Evaluaciones de Proyecto:** El responsable de presupuesto del proyecto normalmente se encargará de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento de la evaluación. La Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento deberían ser completados en un plazo de **cuatro semanas** a partir de su solicitud y deberán ser enviados a la OED. El Informe de Seguimiento debería ser elaborado **un año** después de la Respuesta de la Administración.
 - c. **Evaluaciones de País:** El Representante de la FAO normalmente se encargará de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento de la evaluación. La Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento deberían ser completados en un plazo de **cuatro semanas** a partir de su solicitud y enviados a la OED. El Informe de Seguimiento debería ser elaborado **un año** después de la Respuesta de la Administración. Así mismo, se debería promover que los Gobiernos provean su propia respuesta a la evaluación ya sea de forma separada o como parte de la MR. En este último caso, se deberá explicar en la MR cuales acciones fueron acordadas por el Gobierno.

Cronograma para las Respuestas de la Administración a la evaluación y los Informes de Seguimiento presentados al Comité del Programa

Acción	Responsabilidad de la acción	Plazo antes del periodo de sesiones del Comité del Programa
El informe final de la evaluación y la solicitud de la Respuesta de la Administración será enviada al oficial senior designado	Oficina de Evaluación (OED)	12 semanas
El borrador de la Respuesta de la Administración/ Informe de Seguimiento serán presentados por el oficial senior designado al Comité de Evaluación a través del Director de la Oficina de Evaluación	Oficial designado/OED	8 semanas
Comentarios del Comité de Evaluación al oficial senior responsable	Comité de Evaluación	7 semanas
Envío de la Respuesta de la Administración/Informe de Seguimiento a través de la OED a la Secretaria del Comité de Programa que enviará a ODG para su autorización antes de ser publicados.	Oficial designado/OED	6 semanas