

**Serie de evaluaciones de los programas en los países  
01/2021**

# **Evaluación del Programa de Cooperación de la FAO en Colombia**

## **2015–2019**

**Anexo 1. Términos de Referencia**

## Contents

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1	La FAO en Colombia.....	1
<b>2.</b>	<b>Portafolio de proyectos</b> .....	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Objetivos, propósito y alcance</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Preguntas de evaluación</b> .....	<b>8</b>
4.1	Principales preguntas de evaluación .....	8
<b>5.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>10</b>
5.1	Contribuciones de la FAO .....	10
5.2	Posición estratégica de la FAO en el país.....	10
<b>6.</b>	<b>Proceso</b> .....	<b>11</b>
6.1	Fase principal.....	11
6.2	Redacción y difusión del informe.....	11
<b>7.</b>	<b>Organización de la evaluación</b> .....	<b>12</b>
7.1	Composición y perfil del equipo de evaluación.....	12
7.2	Roles y Responsabilidades.....	12
7.3	Calendario tentativo de evaluación.....	13

## Figuras

Figura 1: Evolución del presupuesto total, comparado al presupuesto ejecutado (en USD millones), para los proyectos nacionales aprobados para Colombia 2016-2019.....	4
Figura 2: Movilización de recursos aprobados 2016–2019 por fuente (USD).....	5
Figura 3: Presupuesto ejecutado para el programa de Colombia, por tipo de proyectos, 2016–2019 .....	5
Figura 4: Movilización de recursos por área programática 2016–2019 .....	6
Figura 5: Movilización de recursos por AP y año .....	6

# 1. Introducción

1. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) ha llevado a cabo Evaluaciones de Programas País (EPP) desde el 2005 para proporcionar rendición de cuentas a los países miembros, los gobiernos nacionales y los asociados para el desarrollo, y para extraer lecciones y sugerencias de cómo mejorar los programas de cooperación. Las evaluaciones de programa país se llevan a cabo generalmente el último año de validez del Marco de Programación de País (MPP), para maximizar el uso de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación en el próximo ciclo de planeación.
2. Estos términos de referencia (TdR) para la evaluación del programa país de la FAOCO han sido preparados por la Oficina de la FAOCO con apoyo de OED, y toma en cuenta los comentarios recibidos de socios claves de la FAOCO (Cancillería, la APC-Colombia y la Embajada de la República de Colombia ante la FAO). A continuación, se presenta información detallada sobre el trabajo de la FAO en el país.

## 1.1 La FAO en Colombia

### La Oficina de País

3. La FAO ha estado proporcionando asistencia técnica a Colombia desde su fundación, en 1945, y abrió una Representación en el país en el 1977. La Representación cuenta con dos oficinas en Bogotá, que están ubicadas en el mismo edificio, además de 7 oficinas de campo en los departamentos de: Bolívar, Córdoba, Guaviare, La Guajira, Chocó, Nariño y Putumayo.

### El Marco de Programación de País (MPP)

4. El Marco de Prioridades de País (MPP) de la FAOCO cubre el periodo 2015-2019. Las prioridades del MPP fueron identificadas, en congruencia con las prioridades nacionales para Colombia postuladas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018.
5. El MPP apoya a cinco prioridades nacionales:
  - i. Prioridad 1. Alimentación y lucha contra la malnutrición.
  - ii. Prioridad 2. Recursos naturales y gobernanza de los bosques, las tierras y el agua.
  - iii. Prioridad 3. Innovación social y tecnológica para sistemas agroalimentarios sostenibles.
  - iv. Prioridad 4. Agricultura familiar y mercados inclusivos.
  - v. Prioridad 5. Gestión del riesgo y rehabilitación de medios de vida.

## **1. Alimentación y lucha contra la malnutrición**

1.1 Marcos normativos, políticas sectoriales e intersectoriales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) acompañados por FAO, incorporan la perspectiva de derechos humanos, con énfasis en el derecho humano a la alimentación<sup>1</sup> y la dieta sostenible.

1.2 La participación de la sociedad civil en el ciclo de políticas relacionadas con la SAN es apoyada y promovida.

1.3 Estrategias, programas y herramientas de fortalecimiento de capacidades institucionales y humanas nacionales y territoriales, en el marco del ciclo de políticas en torno a la SAN, han sido diseñadas, adaptadas y desarrolladas.

## **2. Recursos naturales y gobernanza de los bosques, las tierras y el agua**

2.1 Programas implementados con enfoques multisectoriales para fomentar procesos de ordenamiento territorial integral, la conservación y uso sostenible y eficiente de los recursos naturales, la provisión de servicios ecosistémicos y la prevención de conflictos agroambientales.

2.2 Fortalecidos los marcos normativos y capacidades nacionales, regionales y locales de gobernanza que fomenten la conservación, el uso sostenible y eficiente de la biodiversidad y los recursos naturales.

2.3 Metodologías, lineamientos e instrumentos han sido desarrollados para fortalecer procesos de regularización de la propiedad y del mercado de tierras, acceso a tierras, retornos, reubicaciones y restitución de tierras en el marco de la tenencia responsable.

2.4 Fortalecidos y creados programas de investigación y sistemas de monitoreo de recursos naturales y de biodiversidad.

2.5 Promovidas iniciativas locales de manejo responsable de recursos naturales, la biodiversidad y la producción agrícola sostenible, que contribuyan a reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria, así como la presión sobre los ecosistemas ambientalmente sensibles.

## **3. Innovación social y tecnológica para sistemas agroalimentarios sostenibles**

3.1 Fortalecimiento de capacidades socio productivas a través del diseño y adaptación de procesos de innovación social y tecnológica, que integren herramientas, metodologías y prácticas a partir de la apropiación social del conocimiento, para la protección y producción agropecuaria y pesquera sostenible

3.2 Fortalecimiento del capital social, la gestión y apropiación del conocimiento y las capacidades de gestión territorial, a través de la promoción de mecanismos para concertación y articulación entre entidades públicas, privadas, academia y la comunidad.

3.3 Apoyo en la formulación de políticas públicas a partir de lineamientos de innovación social y tecnológica, dirigidos a disminuir las brechas urbano-rurales, y a fomentar procesos de extensión rural y asistencia técnica.

---

<sup>1</sup> Es importante aclarar que el derecho a la alimentación no se equipara con el derecho a la asistencia humanitaria, y no hace referencia a la provisión de paquetes de alimentos, sino va mucho más allá.

## **4. Agricultura Familiar y mercados inclusivos**

4.1 Entidades gubernamentales y sociedad civil han sido apoyadas en el desarrollo de políticas públicas para la agricultura familiar.

4.2 Modelos de emprendimientos productivos efectivos han sido desarrollados para fortalecer e impulsar la asociatividad rural, las capacidades técnicas y el acceso a los mercados.

4.3 Programas implementados para fortalecer el vínculo entre las compras públicas y/o privadas de alimentos de calidad y la agricultura familiar, con énfasis en sistemas locales de abastecimiento que mejoren la inclusión y eficiencia de las cadenas agroalimentarias.

## **5. Gestión del Riesgo y rehabilitación de medios de vida**

5.1 Comunidades e instituciones fortalecidas en sus capacidades para la gestión del riesgo de desastres, crisis sociales y eventos asociados al conflicto, que les permita reducir vulnerabilidades y aumentar la resiliencia.

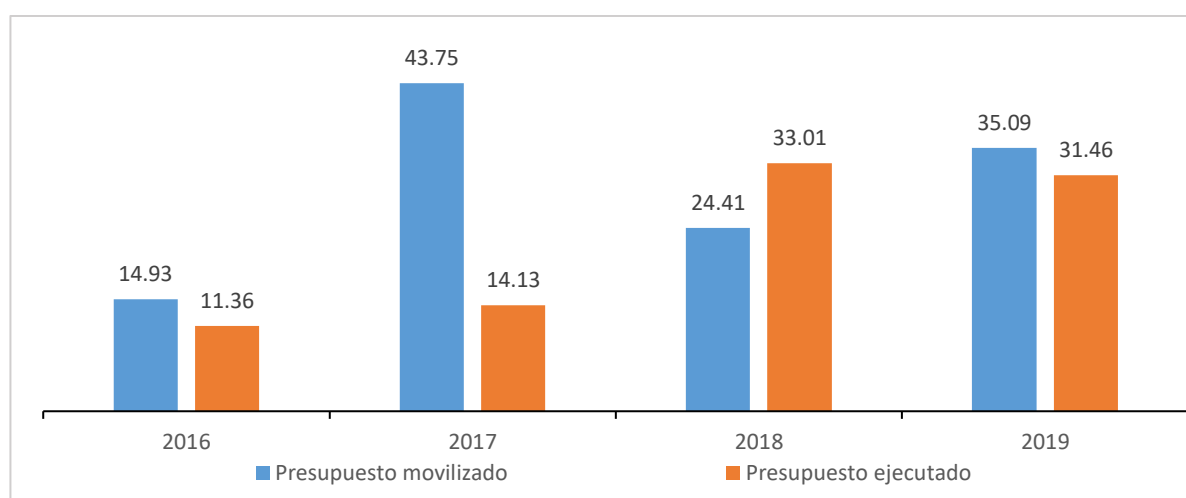
5.2 Modelos, metodologías y herramientas diseñadas, desarrolladas y validadas a nivel comunitario e institucional para la gestión de riesgos agroclimáticos, sociales y aquellos derivados del conflicto; que afecten los medios de vida agropecuarios.

5.3 Estrategia de gestión de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático del sector agropecuario, fortalecida para reducir la vulnerabilidad e incrementar la resiliencia.

## 2. Portafolio de proyectos

6. Durante el periodo 2016-2019<sup>2</sup>, 94 proyectos fueron aprobados por la FAOCO representando un presupuesto total de USD 118,2 millones y un presupuesto ejecutado de USD 90,0 millones.
7. En el año 2017 se observó la mayor movilización de recurso. La mayor ejecución del presupuesto se evidenció en los años 2018 y 2019 (Figura 1).

**Figura 1: Evolución del presupuesto total, comparado al presupuesto ejecutado (en USD millones), para los proyectos nacionales aprobados para Colombia 2016-2019**

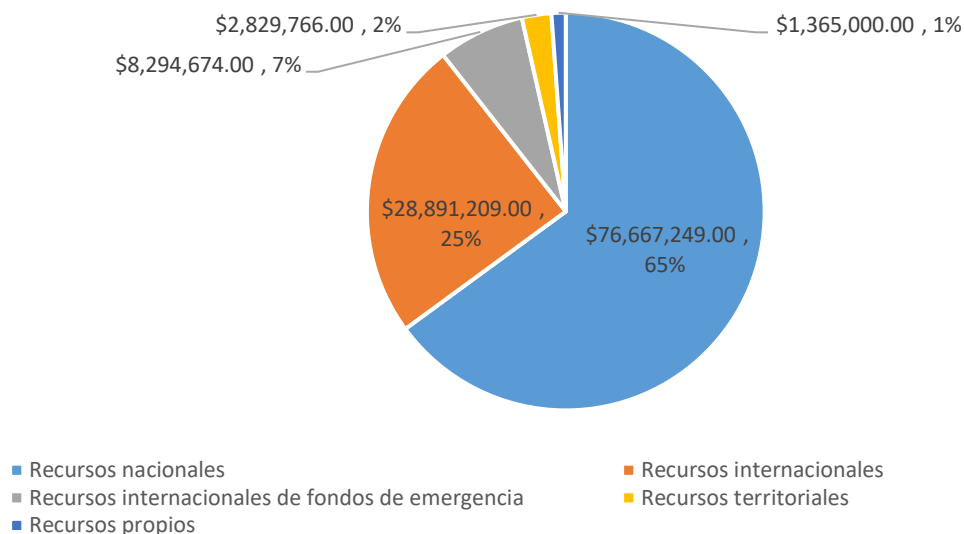


Fuente: FPMIS

8. La mayoría de los recursos movilizados fueron recursos nacionales (USD 76,7 millones), una cuarta parte (USD 28,9 millones) recursos internacionales, el siete por ciento (USD 8,3 millones) recursos internacionales de fondos de emergencia, el dos por ciento (USD 2,8 millones) recursos territoriales, y el uno por ciento (USD 1,4 millones) recursos de la oficina de país (Figura 2).

<sup>2</sup> La implementación del actual MPP, inició en enero de 2016, por esto no se toman cifras del año 2015.

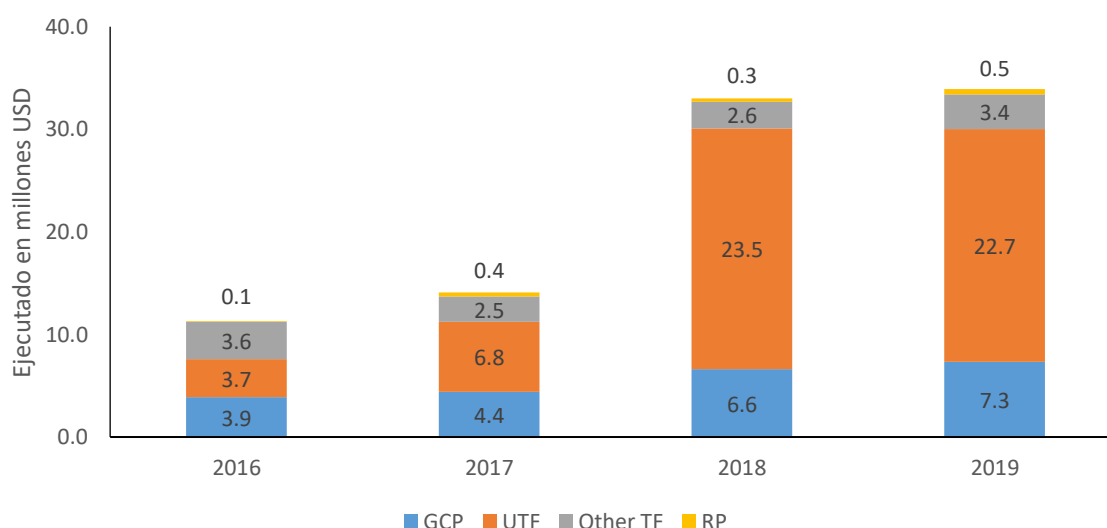
**Figura 2: Movilización de recursos aprobados 2016–2019 por fuente (USD)**



Fuente: FPMIS

9. La mayoría del presupuesto se ejecutó a través de proyectos de fondos fiduciarios unilaterales (UTF) durante todos los años, seguido por Programas de Cooperación con los Gobiernos (GCP), proyectos, proyectos de otros fondos fiduciarios (other TF), y proyectos de cooperación técnica (TCP) (Figura 3).

**Figura 3: Presupuesto ejecutado para el programa de Colombia, por tipo de proyectos, 2016–2019**

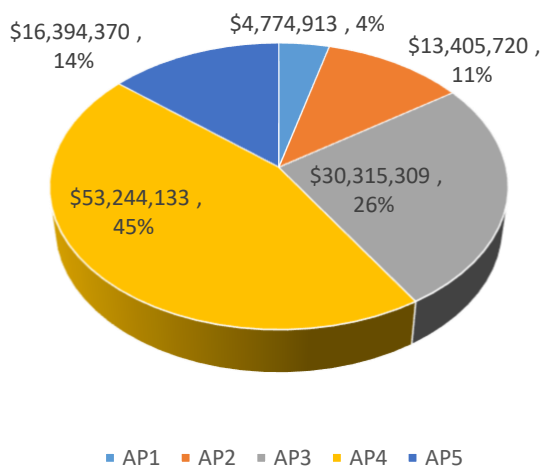


Fuente: FPMIS

10. La mayoría de los recursos aprobados apoyaron el área prioritaria 4 (USD 53,2 millones) y 3 (USD 30,3 millones) del MPP, seguidos por recursos apoyando el área prioritaria 1 (USD

16,4 millones), área prioritaria 2 (USD 13,4 millones), y área prioritaria 1 (USD 4,8 millones) (Figura 4).

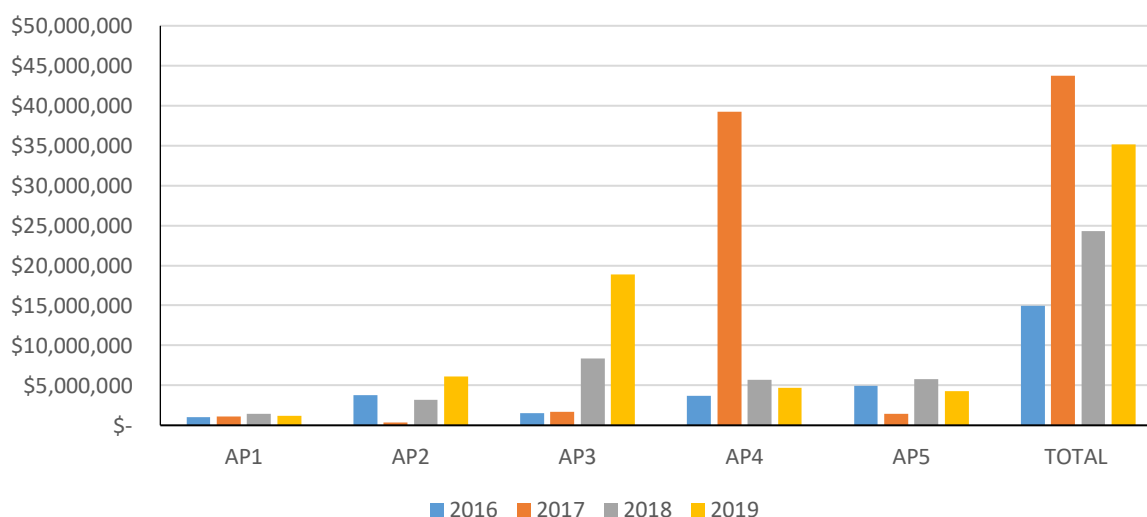
**Figura 4: Movilización de recursos por área programática 2016–2019**



Fuente: Elaboración propia con datos de FPMIS

11. La evolución de la aprobación de recursos por el tiempo muestra que se movilizó la mayor cantidad de recursos en los años 2017 (USD 43,7 millones) y 2019 (USD 35,1 millones), seguido por los años 2018 (USD 24,3 millones) y 2016 (USD 14,9 millones). En el año 2017, se movilizó un monto significativo en apoyo al área prioritaria 4 (USD 39,2 millones), mientras en el año 2019 se movilizaron mayores recursos en apoyo del área prioritaria 3 (USD 18,9 millones) (Figura 5).

**Figura 5: Movilización de recursos por AP y año**



Fuente: Elaboración propia con datos de FPMIS



### **3. Objetivos, propósito y alcance**

12. El objetivo general de esta evaluación es valorar el nivel de logro de los resultados planificados en el MPP 2015-2019 de FAOCO, tomando en cuenta su contribución a cambios en las capacidades de las instituciones nacionales (transferencia del conocimiento y capacidad nacional y local instalada) y condiciones de desarrollo de los grupos beneficiarios en las zonas de localización de los proyectos.
13. En el marco de la formulación del nuevo MPP y la redacción del nuevo UNSDCF el equipo de evaluación llevará a cabo una evaluación de su posicionamiento estratégico mirando a los resultados claves de su contribución al PND para Identificar lecciones aprendidas, así como temas y áreas donde se podría orientar el trabajo futuro.
14. Los objetivos específicos de la evaluación son:
  - i. evaluar la pertinencia estratégica de las intervenciones de la FAO en respuesta a las necesidades del país y de su población;
  - ii. evaluar las contribuciones de la FAO a los objetivos del PND que hayan sido identificados en el MPP;
  - iii. identificar lecciones aprendidas, así como factores que hayan influido en la consecución de resultados;
  - iv. identificar temas y áreas donde se podría orientar el trabajo futuro.

## 4. Preguntas de evaluación

15. La evaluación cubrirá la cooperación de la FAO con Colombia en el periodo del 2015–2019 enfocándose en las contribuciones clave de la FAO en las áreas prioritarias establecidas dentro del MPP y las lecciones aprendidas para reforzar el posicionamiento estratégico de la FAO en el país y su contribución al Marco Programático de País.
16. La evaluación analizará también la coherencia del programa de país, la integración de temas transversales (equidad de género, cambio climático, nutrición, gobernanza).
17. Las siguientes preguntas han sido desarrolladas para detallar más el objetivo de la evaluación. El equipo de evaluación desarrollará una matriz de Evaluación incluyendo sub-preguntas puntuales.

### 4.1 Principales preguntas de evaluación

<p><b>Sección A: La posición estratégica de la FAO en el país: ¿A qué grado respondió el programa de trabajo de FAO a las prioridades identificadas por el Gobierno de Colombia (período del MPP)?</b></p>
<p>¿En qué medida estuvo alineado el programa de trabajo de FAO con las políticas; estrategias; planes sectoriales; y planes territoriales de relevancia del país?</p> <p>¿Estuvo el programa alineado con las estrategias corporativas y regionales de la FAO; y las prioridades de las Naciones Unidas (incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible)?</p> <p>¿Hubieron vacíos programáticos u oportunidades perdidas durante el período? ¿Hay algunas brechas u oportunidades en particular en áreas de interés del gobierno?</p> <p>¿A qué grado respondió el programa de trabajo de FAO a prioridades identificadas en relación con la PPG y grupos en situación de vulnerabilidad?</p> <p>¿Cómo aseguró FAO que los aspectos de equidad social, género y derechos humanos fueran incorporados durante el diseño de programas/proyectos en particular en lo relacionado a los grupos vulnerables (afrocolombianos, indígenas, mujeres, jóvenes, personas desplazadas por la violencia, personas con discapacidad)?</p>
<p><b>Sección B: Las contribuciones de la FAO: ¿Qué resultados o cambios notables ha alcanzado el programa de cooperación de la FAO?</b></p>
<p>¿Las acciones realizadas con acompañamiento de FAO han contribuido al logro de los resultados previstos en el MPP?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales resultados producto de las contribuciones de FAO (por área prioritaria)?</p> <p>¿Qué factores incidieron (positiva o negativamente) en la implementación del programa de FAO?</p> <p>¿En qué medida se observaron cambios en los grupos vulnerables como resultado de las contribuciones de FAO?</p> <p>¿Cuáles fueron los cambios observables en el desarrollo de capacidades (individuos, organizaciones, entorno propicio) a los que contribuyó la FAO?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales contribuciones innovadoras en relación al trabajo del Gobierno y otros socios; y complementarias a otras actividades?</p>

¿Qué incidencia tuvo la sociedad civil frente a lo desarrollado por FAO en las diferentes regiones intervenidas?

¿Cómo aseguró FAO que los aspectos de equidad social, género y derechos humanos fueron tomados en cuenta durante la implementación del programa y se obtuvieran los resultados esperados?

### **Sección C: Sostenibilidad y perspectiva futura**

¿Ha incorporado la FAO mecanismos de sostenibilidad (estrategias de salida) apropiados en sus acompañamientos?

¿En qué medida han sido los cambios generados con las contribuciones de FAO sostenibles y durables?

¿Cuáles fueron los principales factores que permitieron, o no, la sostenibilidad de las intervenciones?

¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas?

¿Qué aspectos se considera en los cuales debe mejorar FAO, para brindar un mejor apoyo al país en el marco de su mandato y futuro programa país?

¿Cuáles son las ventajas comparativas de FAOCO?

¿Cómo podría utilizar FAO sus ventajas comparativas en la implementación del nuevo MANUD?

¿Cuáles son los temas/áreas claves para ser considerados durante la elaboración del nuevo MPP en los cuales la contribución de FAO tendría un valor añadido?

## **5. Metodología**

18. La evaluación se guiará por el manual de evaluación de la FAO (2015) y buscará proporcionar respuestas a las preguntas de evaluación indicadas en la sección precedente. El equipo de evaluación invitará al personal de la FAO, del Gobierno de Colombia (Representado por cancillería y APC), de otras agencias de las Naciones Unidas, donantes, sociedad civil y otros socios relevantes a participar en las reuniones y talleres de trabajo organizados por el equipo de evaluación, como entidades técnicas y autoridades locales y las comunidades receptoras y beneficiarias de la intervención de FAO.
19. La evaluación asegurará la participación de los socios nacionales, particularmente, del Gobierno, con el fin de garantizar la apropiación de los resultados de la evaluación por parte de las instituciones nacionales y locales pertinentes y de promover su uso a nivel nacional. Con este propósito, se mantendrá estrecha coordinación con el Gobierno del país. Se involucrará a las oficinas de cooperación de las entidades nacionales y territoriales, así como las dependencias técnicas de los socios participantes
20. Para responder a las preguntas de evaluación, se utilizarán diferentes fuentes para recolectar y verificar los hallazgos. La triangulación de información será un enfoque clave para la validación, y consistirá de revisión de documentos técnicos de proyectos, informes, entrevistas y visitas de campo específicas.

### **5.1 Contribuciones de la FAO**

21. En relación a la contribución del programa de la FAO (resultados), el equipo llevará a cabo estudios que abarcan las cinco áreas prioritarias del MPP. Estos estudios se centrarán en las contribuciones realizadas dentro de cada área prioritaria a los objetivos y metas del PND, por medio del desarrollo de los proyectos ejecutados desde 2015.
22. El equipo compilará información sobre contribuciones ya reportadas el sistema de información de la Oficina de Colombia y otras fuentes que considere pertinente el equipo de evaluación, como la información que tenga la APC.

### **5.2 Posición estratégica de la FAO en el país**

23. Para responder a la pregunta sobre el "posicionamiento estratégico", el equipo revisará los documentos relacionados a las políticas y programas que estaban siendo apoyadas por las intervenciones de la FAO, así como el diseño de las intervenciones de la FAO.
24. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con personal de la FAO y actores gubernamentales, representantes de agencias internacionales de desarrollo (UN), donantes, y miembros de la sociedad civil para validar la teoría del cambio y analizar el posicionamiento estratégico de la FAO.

## 6. Proceso

25. La recolección de los datos se llevará a cabo entre Abril-Mayo de 2019, y a partir de esto se hará una presentación de resultados preliminar (Resumen) a cancillería y APC, teniendo en cuenta las necesidades y premuras que tiene el Gobierno de Colombia, para recibir estos resultados preliminares.

### 6.1 Fase principal

26. Esta etapa incluirá lo siguiente:
- i. Un **análisis de portafolio** en el periodo 2016-2019 para entender mejor las prioridades de la FAO y los detalles del programa de país representados en el MPP, proporcionando una reseña de las actividades y, dentro de lo posible, de los resultados alcanzados, tomando como base la información ya existente en el sistema de información de la Oficina.
  - ii. Con el apoyo de la oficina de país, se realizará un **mapeo de todas las partes interesadas** (Abril 2020) tanto internas como externas que tengan la capacidad de proporcionar información relacionada a las preguntas de evaluación;
  - iii. En forma paralela, el equipo realizará un análisis de la documentación existente sobre las **contribuciones realizadas por la FAO a los objetivos del MPP**. Esto incluirá el mapeo de proyectos/iniciativas de la FAO por objetivo del MPP, la identificación de evaluaciones/estudios realizados a los proyectos/iniciativas implementadas por la FAO, así como la identificación de evaluaciones/estudios realizados a los programas de gobierno acompañados por la FAO. Fuentes de información claves serán la base de datos de la FAO (FPMIS, COIN).
  - iv. Los hallazgos y conclusiones preliminares se **presentarán al personal de la Oficina de País, a OED y al Gobierno** con el fin de validar el análisis e identificar posibles recomendaciones para el futuro.

### 6.2 Redacción y difusión del informe

27. Los miembros del equipo de evaluación prepararán en primera instancia un resumen borrador del informe de evaluación (junio 2019). El borrador será revisado en primera instancia por la Oficina de Evaluación en Roma, como parte del control de calidad aplicado a esta clase de ejercicios y luego se enviará a la oficina de país, cancillería y APC, quienes proporcionaran sus comentarios y sugerencias para la finalización del mismo. Después de esto, el equipo de evaluación preparará una versión completa del borrador del informe, que será compartido también con la cancillería y APC para sus comentarios.
28. El informe será presentado por el equipo de evaluación a la cancillería y APC y otras partes interesadas nacionales y regionales, con el fin de socializar las conclusiones generales presentadas por el equipo, promover la apropiación de los resultados de la evaluación, concordar las recomendaciones y maximizar su uso.
29. La Oficina de País en Colombia asegurará una amplia difusión del informe de evaluación<sup>3</sup>, con el apoyo de OED.

---

<sup>3</sup> La Oficina de Evaluación publica todos sus informes en la página web de OED. El Representante de la FAO es responsable de distribuir el informe a todas las partes interesadas a nivel de país después de su finalización.

## 7. Organización de la evaluación

### 7.1 Composición y perfil del equipo de evaluación

30. El equipo de evaluación estará formado por consultores con experticia técnica y de evaluación de programas nacionales (preferiblemente con el Sistema de Naciones Unidas), y funcionará bajo la dirección de un experto en evaluación. En la formación del equipo, se hará un esfuerzo para lograr un equilibrio de género. Después de la fase de planeación, se identificó la siguiente composición de experiencias y conocimientos necesarios en el equipo.
- i. Manejo de recursos naturales y cambio climático.
  - ii. Desarrollo rural y agropecuario.
  - iii. Seguridad alimentaria y nutrición.
  - iv. Género y equidad.

### 7.2 Roles y Responsabilidades

- i. **Oficina de Evaluación:** OED es responsable de gestionar la evaluación, así como de brindar apoyo, proporcionar comentarios y control de calidad al equipo y a sus productos.
- ii. **Equipo de evaluación:** El equipo de evaluación se encargará de recolectar los datos y analizar la evidencia para el desarrollo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en sus áreas de responsabilidad. Para ello, los miembros del equipo participarán en las sesiones informativas iniciales y a través de discusiones grupales (virtuales) contribuirá al refinamiento de la metodología y la preparación de las herramientas de evaluación. Al principio de la evaluación, cada miembro del equipo llevará a cabo un estudio de gabinete de los documentos en su área de trabajo, lo cual incluirá la compilación de contribuciones en los sectores de su competencia, el desarrollo de un borrador de la teoría del cambio y una propuesta metodológica para las entrevistas y visitas de campo que sirvan para realizar la valoración final durante la misión principal. Los miembros del equipo proporcionarán sus aportes escritos en los sectores determinados en sus términos de referencia individuales y en caso fuese necesario también apoyarán en la consolidación de los aportes y la preparación del borrador del informe. Una vez que se distribuya el borrador del informe y se reciban los comentarios, los miembros del equipo proporcionarán sus recomendaciones de cómo integrar los comentarios recibidos al informe.
- iii. **Oficina de País:** El personal de la Oficina de país elaborará los TdRs, realizará el mapeo de las partes interesadas internas y externas, apoyará en la preparación del programa de la evaluación y asegura que el equipo de evaluación tenga acceso a toda la documentación relevante. Así mismo, el personal de la Oficina de país se asegurará de estar disponible para las reuniones y discusiones (virtuales) con el equipo de evaluación, proporcionará apoyo administrativo y logístico a la evaluación, según sea necesario y proporcionará sus comentarios al borrador del informe de evaluación. El FAOR (con el apoyo de SLM, RLC y con los aportes de las unidades relevantes en la Sede) es responsable de liderar y coordinar la preparación de la Respuesta de la

Administración, y después de un año preparar el informe de seguimiento informando sobre los avances en la implementación de las recomendaciones de la evaluación.

- iv. La cancillería y la APC, serán una contraparte clave del equipo de evaluación y será informada del progreso de la evaluación de manera periódica, así como consultada sobre el contenido de los términos de referencia y el borrador del informe de evaluación.

### 7.3 Calendario tentativo de evaluación

Periodo	Descripción
Marzo–Abril de 2020	Finalización de la matriz de evaluación; Identificación del equipo de evaluación; inicio de los estudios de gabinete; mapeo de contrapartes; compilación de contribuciones, preparación de protocolos para entrevistas y análisis.
Mayo de 2020	Recopilación virtual de datos y análisis.
Junio–Julio 2020	Elaboración del informe preliminar de evaluación; Comentarios de las contrapartes; Finalización del informe preliminar;