

SERIE DE EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS EN LOS PAÍSES

Evaluación del trabajo de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica (2012—2017)

ANEXO 1. Términos de Referencia de la Evaluación

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
Roma, 2019**

Índice

1	Introducción.....	1
2	Contexto y propósito de la evaluación.....	2
2.1	Asunto de la evaluación.....	2
2.2	Enfoque de la evaluación.....	10
2.3	Diseño y organización de la evaluación.....	12
3	Matriz de evaluación.....	15

1 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. Estos Términos de Referencia (TdR) son el resultado de las entrevistas e investigaciones llevadas a cabo durante la fase preparatoria y representan un documento guía para el equipo de evaluación. Describen brevemente la cronología de SLM, identifican algunas áreas clave del trabajo llevado a cabo en los últimos años, definen el propósito y el alcance de la evaluación, y detallan la metodología, el equipo y el plan de trabajo de la evaluación.
3. Los términos de referencia se han beneficiado de los comentarios y sugerencias del personal de la FAO en la Oficina Subregional para Meso-América (SLM) y de la Oficina Regional para América Latina (RLC).

2 Contexto y propósito de la evaluación

4. La FAO ha estado activa en la región América Latina y el Caribe (ALC) mediante su Oficina Regional (RLC) ubicada en Santiago de Chile desde 1952. Además de las representaciones nacionales abiertas en países de la región en los años 1970 y 1980, la FAO estableció dos oficinas Sub-Regionales: una para el Caribe ubicada en Barbados (1997), y otra para Mesoamérica ubicada en Panamá (2007).
5. **La oficina SLM recibió su primer coordinador en 2008 y empezó en 2010¹ sus operaciones**, consintiendo en apoyar la implementación de programas país de la FAO en Mesoamérica, gestionar proyectos sub-regionales y coordinar el papel de la FAO con otros actores al nivel sub-regional. SLM trabaja con Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana y sus distintas representaciones, debajo la autoridad del coordinador sub-regional.²
6. La decisión de llevar a cabo esta evaluación surge del interés dentro de la FAO y más particularmente de RLC, de analizar la eficacia del apoyo de SLM a la sub-región, años después del inicio de sus operaciones y en un contexto de descentralización regional, implementado por la FAO desde el 2010, tanto a nivel estratégico como operacional.
7. Si bien OED realizó una evaluación de las oficinas regionales y sub-regionales en ALC (2014) y más recientemente concluyó evaluaciones de programas países (CPE por su sigla en inglés) de la sub-región, como las de Guatemala (2016), Honduras (2017) y Nicaragua (2017), una evaluación de SLM permitirá un análisis más específico del papel, de la contribución y del valor agregado de la Oficina. Construyendo sobre el trabajo evaluativo llevado a cabo, esta evaluación identificará buenas prácticas y oportunidades para que la FAO tenga en mejor impacto posible en Mesoamérica.

2.1 Asunto de la evaluación

Papeles de la Oficina Subregional para Meso América

8. La creación en 2007 de la oficina de SLM resultó de una necesidad de apoyar los programas de la FAO en la región sobre una estructura más extensa. Eso para proveer un trabajo de asistencia técnica más rápido y económico, y basado en una proximidad incrementada de los actores de la sub-región. En el contexto de una limitación del tiempo anual de viaje del personal de la FAO, la posible ubicación del personal en Panamá era particularmente apropiada. Aprovechando de la ubicación central de Panamá, la oficina de SLM aloja, aun de su propio personal, algunos oficiales de RLC, lo que le concede un papel extendido más allá de la sub-región.
9. **Su apoyo está brindado en el marco de los Programas País y de otras iniciativas de alcance mayor**, como por ejemplo el Programa FIRST³ apoyado conjuntamente por la Unión Europea, o el *Plan para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre 2025* (SAN) de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otras

¹ OED, *Evaluation of FAO Regional and Sub regional Offices for Latin America and the Caribbean* (2014).

² Desde octubre 2015, Tito E. Díaz es el actual coordinador sub-regional de SLM. En este cargo sucede a Deep Ford (febrero 2012-marzo 2013) y a Ignacio Rivera (junio 2013-septiembre 2015).

³ El Programa FIRST está ejecutado actualmente en Honduras, Guatemala y en Cuba. Un oficial punto focal del Programa FIRST (ver página: <http://www.fao.org/europeanunion/eu-projects/first/en>) está presente en cada oficina regional de la FAO. En el caso de ALC, el punto focal del FIRST es también punto focal de la Iniciativa Regional 1 y del OE 1 de la FAO.

iniciativas de interés. Así mismo, SLM apoya a la iniciativa *Mesoamérica Sin Hambre*, al *Programa Especial para la Seguridad Alimentaria* (PESA) en Centro-América y a programas para el Corredor Seco Centro-americano que afecta a Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

10. **En alineamiento con RLC, SLM contribuye a apoyar a las Iniciativas Regionales de la FAO para ALC.** La Oficina Regional de la FAO para ALC ha planteado tres áreas prioritarias de la FAO para ALC⁴: la Iniciativa Regional (IR) 1 – *América Latina y el Caribe sin Hambre*; la IR 2 – *Agricultura Familiar y Sistemas Alimentarios inclusivos para el desarrollo rural sostenible* y la IR 3 – *Uso sostenible de los recursos naturales, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos de desastres*.
11. Durante las conferencias regionales de la FAO para ALC, llevadas a cabo cada dos años, **consultas sub-regionales permiten identificar prioridades para cada sub-región**, promoviendo un diálogo más estrecho entre la FAO y países de la sub-región. La tabla 2 a continuación presenta los temas prioritarios para la sub-región SLM para el bienio 2018-2019, los cuales son derivados de las consultas sub-regionales de la última Conferencia Regional de la FAO para ALC (Jamaica, marzo de 2018). Estos temas fueron presentados en la tabla de manera alineada a las IR que incluye además un área más enfocada en la colaboración entre agencias, considerando la importancia para la FAO de seguir colaborando con instrumentos regionales y sub-regionales fue resaltado en la última conferencia regional para ALC.

Tabla 2: Temas prioritarios para la sub-región Mesoamérica, 35ª Conferencia Regional - 2018

<i>Seguridad Alimentaria y Nutricional</i>	<i>Agricultura Familiar: y Desarrollo Territorial</i>	<i>Gestión Sostenible de Recursos Naturales, Gestión de riesgos, Adaptación al Cambio Climático</i>	<i>Colaboración entre agencias</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, en colaboración con los gobiernos, los territorios con los niveles más altos de inseguridad alimentaria y sus causas - Promover la educación en materia de nutrición y el consumo de alimentos saludables y nutritivos, con especial atención a los productos acuícolas y pesqueros - Promover la adopción de un código de conducta voluntario para la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos y que intensificara el apoyo a los esfuerzos nacionales orientados a promover y realizar de manera progresiva el derecho humano a la alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar más a la agricultura familiar, aprovechando las oportunidades que ofrece el Decenio de las NNUU para la Agricultura Familiar 2019-2028 y reconociendo la labor de las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes del medio rural - Continuar fortaleciendo la articulación de programas de protección social e inclusión productiva en favor de la erradicación de la pobreza rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer que el sector agrícola se encuentra gravemente afectado por el cambio climático y destacó la importancia de todos los actores, en particular las comunidades costeras y los acuicultores - Aprovechar al máximo los instrumentos existentes para acceder a la financiación relacionada con el clima e identificó a la FAO como aliado natural para la formulación de proyectos y la movilización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la coordinación entre las autoridades responsables de la sanidad, la educación, el desarrollo social, el medio ambiente, la agricultura y las finanzas, y reforzar aún más la cooperación Sur-Sur (CSS) y triangular.

Fuente: Informe 35º periodo de sesiones de la Conferencia Regional de la FAO para ALC

⁴ Ver la página de la FAO dedicada a las IR para ALC:

12. Aun mas, la presencia de una oficina sub-regional Panamá, ciudad sede de varias entidades de las Naciones Unidas y de instancias regionales, permite también de incrementar oportunidades para **FAO de tomar parte en el dialogo político e iniciativas sub-regionales** en temas de interés. Entre otras entidades, la FAO ha articulado su trabajo o creado espacios de diálogo con el Frente Parlamentario contra el Hambre (2009)⁵, que incluye al Parlatino⁶, y con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) incluso el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y los grupos de trabajo temáticos; la Comisión de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y el Grupo Técnico de Bosques; la Secretaria de la Integración Social Centroamericana (SISCA); el Comité Regional de Recursos Hidráulicos (CRRH); la Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA); el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Organismo Internacional Regional de la Sanidad Agropecuaria (OIRSA); la Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano (OSPESCA); el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panama (INCAP). También se vincula con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); el Proyecto Integración y Desarrollo Meso-América que incluye el Observatorio del Derecho a la alimentación en ALC, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Consejo Indígena de Centroamérica (CICA) y el Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina (FILAC).
13. **Entre otras instancias participativas, SLM ha colaborado más estrechamente con el SICA** cuya sede está en El Salvador. Aunque la colaboración ya existía, más recientemente (abril de 2018), la FAO se unió con el SICA para impulsar e liderar un grupo de trabajo para definir una agenda regional que permita la articulación de los temas de protección social y de inclusión productiva para combatir la pobreza y la desigualdad en los países de la región.⁷ En este proceso, se creó un espacio de coordinación denominado “Comité Técnico Intersectorial del SICA” (CTI), que integra la participación de las Secretarías especializadas de COMISCA (Salud), CECC (Educación), SISCA (Desarrollo Social), COMMCA (Mujeres), INCAP (Nutrición), CAC (Agricultura), OSPESCA (Pesca y Acuicultura) y CENPROMYPE (Emprendedurismo) además de los responsables nacionales de los programas de protección social e inclusión productiva y otras agencias de la cooperación internacional.⁸ La FAO Participa también en otros programas del SICA tal como en el Programa de Sistemas de Información para la Resiliencia de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (RPOGRESAN-SICA),⁹ en conjunto con la Unión Europea y el PNUD.
14. **SLM trabaja también con distintos socios de recursos y de la Cooperación Sur-Sur (CSS).** Los principales socios que han aportado recursos financieros en SLM a través de proyectos (CGP) son Brasil, México y Venezuela. Además, han brindado cooperación técnica (CSS): Brasil, México, Argentina, Cuba, Chile, entre otros. Mediante el Programa de Cooperación Internacional Brasil-FAO¹⁰ y el Acuerdo de Cooperación Sur-Sur Triangular con México (2014)¹¹, varios países de la sub-región SLM han beneficiado de programas que apoyen, entre otros, a temas de alimentación escolar, compras públicas desde la agricultura familiar y a la seguridad alimentaria (especialmente mediante el programa *Mesoamérica Sin*

⁵ <http://parlamentarioscontraelhambre.org/quienes-somos/>

⁶ <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/459723/>

⁷ Ver noticias de la FAO de abril 2018: <http://www.fao.org/panama/noticias/detail-events/es/c/1114293/>

⁸ Acta del 5 de diciembre 2017, SLM

⁹ Ver la página del programa: https://eeas.europa.eu/delegations/dominican-republic/47139/programa-de-sistemas-de-informacion-para-la-resiliencia-en-seguridad-alimentaria-y-nutricional_tr

¹⁰ <http://www.fao.org/in-action/programa-brasil-fao/resumen/es/>

¹¹ <http://www.fao.org/3/a-i7903s.pdf>

- Hambre*). Otros actores de CSS en SLM son Venezuela y Cuba mediante el Programa Regional de Cooperación Triangular Venezuela–FAO (2015)¹².
15. **Por último, SLM ha coordinado su acción en la Región con otras entidades del Sistema de las Naciones Unidas.** En la sub-región, la FAO ha desarrollado conjuntamente con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD), y el Programa de las NNUU para el Medio Ambiente (PNUMA), estudios y programas para los países afectados por el Corredor Seco. Por ejemplo, un estudio de caso conjunto con el PMA y el FIDA fue preparado para Guatemala¹³ y una estrategia regional¹⁴ para la Gestión del Riesgo de Desastres en el Sector Agrícola y la Seguridad Alimentaria y Nutricional en ALC fue preparada por la CELAC con el apoyo de la FAO y de UNISDR.¹⁵
 16. En este contexto, las principales funciones de la SLM pueden ser agrupadas en las siguientes categorías¹⁶:
 17. **i) prestar apoyo técnico a los países de la sub-región:** con puntos focales para los Objetivos Estratégicos (OE) de la FAO y LTO (*Lead Technical Officers*) basados en Panamá, SLM provee asistencia técnica a los países de la sub-región para la ejecución de los **programas, complementando el apoyo técnico de las representaciones país de la FAO;**
 18. **ii) facilitar el apoyo de los oficiales regionales a países de la sub-región:** aprovechando de su posición en la sub-región, SLM está también en buena posición para proveer asistencia operacional, en particular vinculando oficiales regionales con **las representaciones país de la FAO;**
 19. **ii) ejecutar y dialogar en el marco proyectos regionales y sub-regionales de la FAO y de otras entidades:** mediante el personal de la FAO-RLC y de SLM basados en Panamá, SLM ha provisto apoyo en la ejecución de proyectos regionales y sub-regionales que incluyen a los nueve países de la sub-región. De misma forma, se ha posicionado como un interlocutor en la sub-región para el dialogo y la incidencia de la agenda de organizaciones sub-regionales en temas claves para la FAO;
 20. **iii) favorecer la cooperación sur-sur y movilizar recursos:** por su participación en varias instancias sub-regionales, SLM ha creado alianzas con entidades sur-regionales que apoyan a mecanismos de cooperación sur-sur en áreas claves para la FAO tal como el apalancamiento de recursos para la formulación y ejecución de programas.

Estructura de trabajo de SLM

21. El trabajo en SLM se organiza, así como en RLC, entorno a las IRs, en la estructura de cada cual, se incorpora cada OE de la FAO¹⁷. De acuerdo con su más reciente organigrama para 2017, la oficina SLM incluya a 30 oficiales fijos (incluso un coordinador sub-regional, 20 oficiales técnicos y 9 administrativos), 41 consultores y a dos miembros de gobiernos. En principio, cada IRs y OEs está liderada por un oficial gerente de programa al nivel regional,

¹² <http://www.fao.org/3/a-bc460s.pdf>

¹³ Ver el estudio de caso:

https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp289322.pdf

¹⁴ Ver documento: <http://www.fao.org/3/i8919es/i8919ES.pdf>

¹⁵ Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres.

¹⁶ Estas podrán ser revisadas a lo largo de la evaluación, en base a la información colectada y analizada por el equipo de la evaluación.

¹⁷ Esta organización contrasta con los organigramas de los años 2012-2016 en los cuales el personal estaba organizado por tema y sector (como producción y protección vegetal; pesca y acuicultura; desarrollo pecuario...) y sigue el movimiento general de la FAO hacia un enfoque más estratégico.

- con posibilidad de delegación a otros a niveles sub-regionales. Un punto notable es que **varios oficiales regionales están basados en SLM**, por su ubicación central¹⁸. De los 20 oficiales técnicos, 5 están oficiales técnicos de SLM, 8 están oficiales regionales, basados en Panamá, pero trabajando por RLC, 4 están de HQ, y esta de SLC.
22. **La oficina cuenta también con personal del Centro de Inversiones (TCI)** con una cobertura regional, aunque han realizado algunas labores de apoyo al trabajo subregional. También cuenta con una Oficial de Cooperación Sur-Sur que si bien tiene una responsabilidad regional realiza labores de apoyo para países SLM y asiste en la movilización de recursos.
 23. El Coordinador Sub-Regional (CSR) quien está al mismo tiempo Representante en Panamá está asistido por un asistente para programas de Panamá, por personal a cargo de la administración, recursos humanos y programa de campo, o personal que apoya en la comunicación, la programación y gestión y en la planificación y el monitoreo corporativo.
 24. **SLM apoya a los países de la sub-región en distintas etapas del ciclo del proyecto.** Entre 2012 y 2015 los proyectos nacionales elaborados bajo la dirección de un Representante de la FAO, tenían que realizar un *examen colegiado en la Oficina Subregional* que estaba compuesto por el Coordinador Sub-Regional, tres oficiales técnicos que no hubiesen participado en la elaboración del proyecto, y el oficial de apoyo y seguimiento al programa de campo. Este proceso fue aplicado para 14 proyectos para países de la sub-región que fueron aprobados. A partir del año 2015, se establecieron las *propuestas cortas de Proyectos* (SPP). Todos los proyectos nacionales debían tener una SPP. Mediante este mecanismo, 124 proyectos fueron revisados y aprobados (con o sin observaciones/comentarios del equipo de manejo de SLM). Este proceso fue válido hasta octubre de 2017, cuando se eliminó la SPP del Ciclo de Proyectos.¹⁹
 25. **La oficina SLM tiene un presupuesto específico para actividades técnicas** (transversales y programáticas) **que ha aumentado en los últimos años.** A partir del 2015, el presupuesto de la oficina SLM se estableció por Objetivo Estratégico (OE) de la FAO e ha incluido fondos específicos para asuntos transversales de Género. La Tabla 3 a continuación presenta la evolución del presupuesto de SLM para sus actividades, por OE de la FAO e indica un aumento del presupuesto atribuido a actividades para los países de la sub-región, especialmente para actividades vinculadas a los OE 1 y 5 de la FAO.

¹⁸ Un ejemplo es el líder de IR1 y el OE1, quien está basado en Panamá pero está señalado como oficial de RLC

¹⁹ Información de la oficina SLM.

Tabla 3: Presupuesto de la oficina SLM por OE para sus actividades (en USD)

	2014-2015 ²⁰	2015	2016 ²¹
OE 1	67,640	24,639	76,056
OE 2	189,094	68,879	49,056
OE 3	227,248	82,779	64,056
OE 4	107,260	39,071	49,056
OE 5	88,924	32,391	49,056
<i>Total SLM</i>	680,166	247,759	287,280

Fuente: Oficina SLM. Este presupuesto excluye los gastos asociados al personal.

26. El aumento en el número de proyectos apoyados por SLM se ha traducido en un aumento de los gastos fijos y gastos variables para el apoyo a los proyectos. Información presupuestaria proporcionada por la oficina SLM indica que en los últimos años el presupuesto para el funcionamiento de la oficina ha aumentado, pasando de USD 273,000 (2012) a USD 305,000 (2017). De igual forma, aumentaron los gastos para consultores (especialmente para los consejeros técnicos), pasando de USD 289,00 a USD 650,000 en el mismo periodo.

Portafolio de programas sub-regional y recursos (2012-2017)

27. Entre 2012 y 2017, 207 proyectos²² fueron aprobados por la FAO en los 9 países de la sub-región SLM,²³ por un presupuesto total de USD 107.7 millones y un presupuesto ejecutado de USD 108 millones.²⁴ El número de proyectos aumentó durante el periodo mientras disminuyeron desde el 2014 el volumen de presupuesto aprobado y ejecutado (Figura 1).

²⁰ Para las actividades técnicas y fondo general se asignaron 387,083 por el 2014 y el mismo monto por el 2015. Específicamente 340,083 para actividades técnicas y 47,000 para actividades transversales (Género)

²¹ Para las actividades técnicas y fondo general se asignó un presupuesto de \$337,280 (287,280 para actividades técnicas y 50,000 para la dirección (fondo general). El presupuesto detallado por output se completó en julio (planeando agosto-diciembre). Considerando que se gastaron 134,350 hasta al final de junio, se hizo un presupuesto por output de 153,800 (con una diferencia de 870) – información de SLM.

²² El Anexo 2 presenta la lista de estos 207 proyectos.

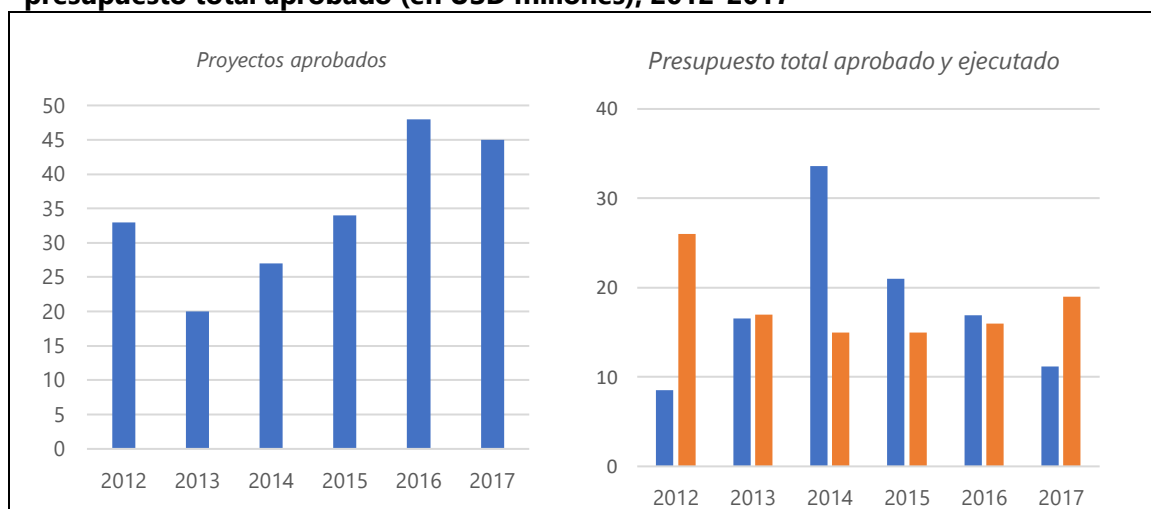
²³ Este número incluye proyectos aprobados para países individuales como proyectos globales, inter-regionales, regionales y sub-regionales que tenían por lo menos a uno de los 9 países de SLM como país recipiente y que cumplieron con los siguientes criterios:

- proyectos regionales si el *Lead Technical Officer* (LTO) corresponde a un Oficial Técnico basado en SLM.
- proyectos regionales si en el *Project Task Force* (PTF) se identifica a uno o más Oficiales Técnicos basados en SLM.
- Se eliminarán los proyectos creados para recibir los fondos GEF.
- Por último, cada proyecto *Parent* fue contado, excluyendo los proyectos *Babies* que suelen ser sub-componentes del proyecto *Parent* (para evitar que se cuentan dos veces los mismos presupuestos)

En total 354 proyectos fueron aprobados considerando los proyectos con un único código de proyecto y que fueron aprobados para varios países recipientes o que tienen uno o más proyectos "Baby".

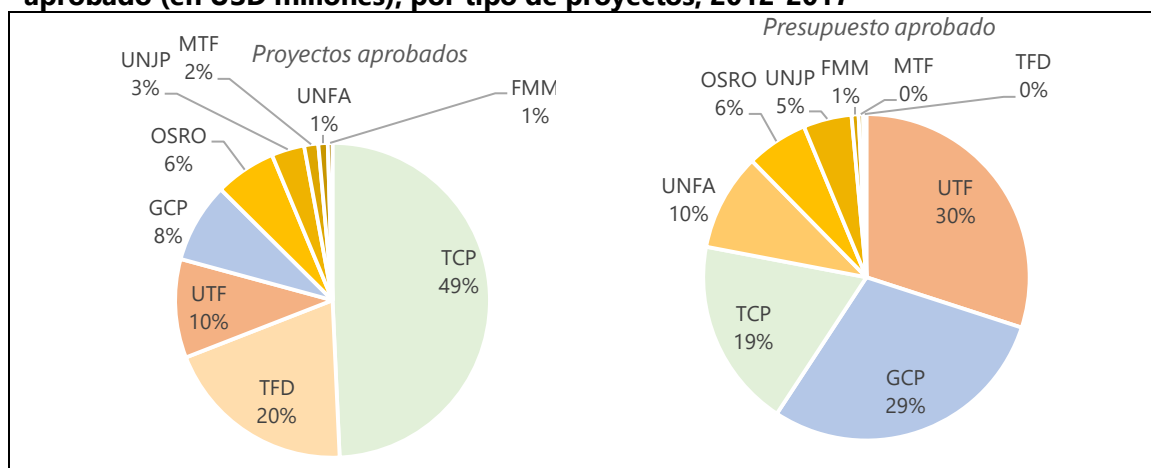
²⁴ Incluye a proyectos aprobados antes del 2012 y que fue desembolsado durante el periodo 2012-2017.

Figura 1: Evolución del número de proyectos aprobados para los países SLM y del presupuesto total aprobado (en USD millones), 2012-2017



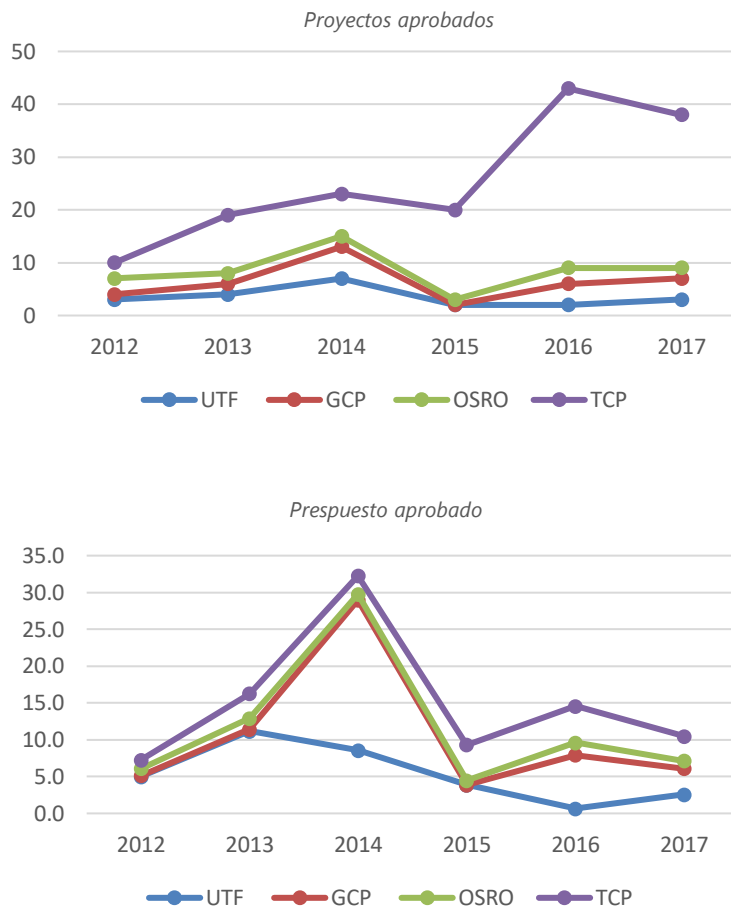
28. La mayoría de los proyectos en SLM son proyectos de cooperación técnica (TCP), (102 de los 207 proyectos), seguidos por Proyectos TeleFood (40 proyectos), por programas financiados por Fondos Unilaterales de Fideicomiso (22 proyectos UTF) y Programas de Cooperación con los Gobiernos (GCP, 17 proyectos) (Figura 2).
29. En términos de presupuesto, **la mayoría de los fondos fue aprobada para proyectos UTF** (USD 32.3 millones), **seguidos por proyectos GCP** (USD 31.5 millones) **y proyectos TCP** (20.2 millones). Los proyectos de emergencia OSRO representan el cuarto tipo de proyectos en términos de fondos aprobados (USD 6.4 millones en total). Por último, **la repartición del volumen de fondos desembolsados** es similar a la repartición de los montos aprobados por tipo de proyecto, con el 35% de los fondos desembolsados para proyectos UTF, seguidos por proyecto TCP 22% y por proyectos GCP (20%).

Figura 2: Número de proyectos aprobados para los países SLM y presupuesto total aprobado (en USD millones), por tipo de proyectos, 2012-2017



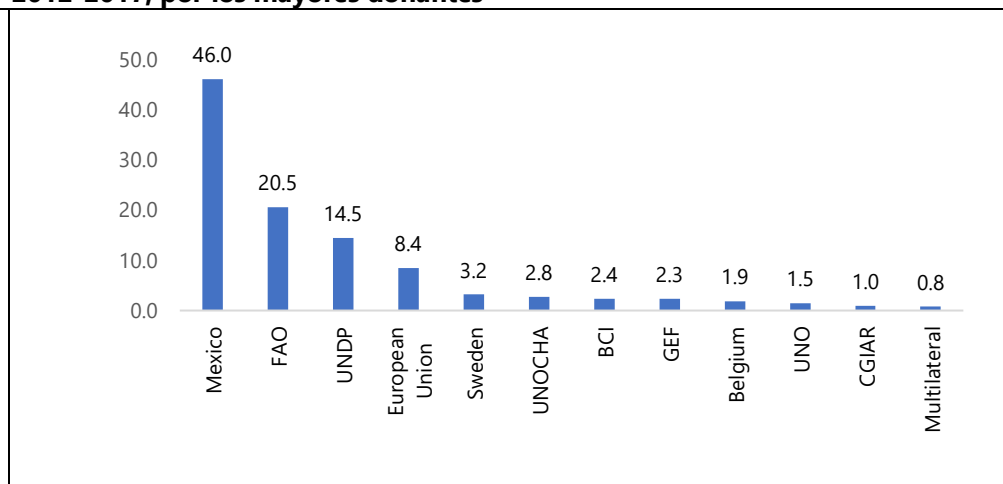
30. **Durante el periodo se observa un aumento constante del número de proyectos SLM de tipo TCP, sobre todo después del 2015.** La evolución de las aprobaciones para los otros proyectos fue más moderada. En términos de presupuesto aprobado, se observa más regularidad en cuanto a los montos aprobados para proyectos UTF que para proyectos de otros tipos (Figura 3).

Figura 3: Evolución del número de proyectos aprobados y del presupuesto total aprobado (en USD millones) para proyectos SLM (en USD millones), 2012-2017, por tipo de proyectos principales



31. El 43% de los fondos de los proyectos SLM fue financiado por México, seguido por la FAO (19%), Fondos Administrados por UNDP (13%), y la Unión Europea (8%) (Figura 4). Se nota la participación de pocos donantes de la sub-región, con la excepción del Banco Centro Americano de Integración Económica (BCI) y de la Fundación Kielsa.

Figura 4 : Presupuesto total aprobado (en USD millones) para proyectos SLM, 2012-2017, por los mayores donantes



2.2 Enfoque de la evaluación

Objetivos específicos y ámbito de la evaluación

32. La evaluación intentará examinar el funcionamiento de SLM y de su apoyo a los 9 países de la sub-región en el periodo 2012-2017, con el objetivo de destacar las áreas donde tiene más valor agregado para cumplir con sus objetivos, y lo que podría mejorar en su apoyo a estos nueve países tal como a las iniciativas sub-regionales y regionales y a los objetivos estratégicos de la FAO.
33. El análisis se centrará en los siguientes aspectos:
 - i. La **oportunidad y la calidad técnica** del apoyo proporcionado por SLM **a los países de la sub-región**; con una atención particular sobre el trabajo y enfoque de oficiales regionales basados en Panamá;
 - ii. La **coherencia y orientación estratégica** del apoyo que presta SLM **al nivel sub-regional** en las áreas bajo su mandato y donde tiene ventajas comparativas, y su incidencia en agendas sub regionales
 - iii. La eficacia de SLM para establecer **alianzas, sinergias y movilizar recursos** para responder a las **necesidades de los países de la sub-región** y apoyar a la cooperación sur-sur.

Preguntas claves de la evaluación

34. La evaluación permitirá brindar información a las siguientes preguntas claves:

1. La calidad técnica, la oportunidad y la eficiencia del apoyo proporcionado por SLM a los países de la sub-región

- a. Calidad y eficacia de la asistencia técnica** medidos en términos de
 - Adecuación de los perfiles técnicos para las demandas de los países y adaptación a la evolución de las demandas
 - Resultados directos del apoyo y tipo de solicitud para cual SLM demuestra más utilidad en los países atendidos en la sub-región.
- b. Diligencia del apoyo prestado**, medida en términos de
 - Suficiencia y oportunidad de las instancias de apoyo (misiones, comentarios, contactos telefónicos / email)
 - Rapidez del apoyo prestado por SLM, y en comparación con RLC y la sede.
- c. Congruencia de los arreglos administrativos para sostener un apoyo eficaz**, medida en términos de
 - Adecuación de los mecanismos de monitoreo y evaluación para analizar los resultados del apoyo técnico proporcionado
 - Eficiencia de la utilización de los recursos financieros y humanos
 - Claridad de la repartición de la estructura de trabajo, papeles y responsabilidades entre SLM, RLC y la sede asegura complementariedad y evita duplicación de servicios a los países
 - Tiempo que oficiales regionales dedican a SLM vis a vis SLC o SLS; como distribuyen su tiempo entre "target setting".

2. Alcance del trabajo de SLM al nivel sub-regional en términos de posicionamiento estratégico de FAO

a. Orientación estratégica de SLM, medida en términos de

- Claridad estratégica de SLM y soberanía sobre esa propia estrategia.
- Incidencia del posicionamiento estratégico de SLM sobre la pertinencia estratégica de los programas de país (e.g. apoyo al consenso con diferentes actores y donantes)
- Eficacia de SLM para las iniciativas sub y regionales de la FAO y de otros entes de integración
- Incidencia del posicionamiento estratégico de SLM en términos de posicionamiento de FAO como un interlocutor importante en la sub región

b. Eficacia del apoyo de SLM al dialogo político y a la integración sub-regional

- Eficacia de SLM en favorecer el desarrollo y uso de bienes públicos sub-regionales
- Eficacia de SLM en aportar al dialogo político y al acompañamiento de políticas en las áreas relevantes para la FAO

3. Alcances de SLM en términos de generación de sinergias y alianzas, cooperación sur-sur y movilización de recursos

a. Aprovechamiento de oportunidades de alianzas y sinergias al nivel sub-regional

- Medida en que la SLM ha maximizado el uso de la cooperación sur-sur, las relaciones con otros donantes y entidades del sistema de las Naciones Unidas (NNUU)
- Medida en que la SLM ha logrado movilizar socios del sector privado y la sociedad civil en los programas auspiciados por la FAO
- Medida en que la SLM ha permitido mayor movilización de recursos

b. Apoyo a la formación de alianzas y a la movilización de recursos en los países

- Beneficio de SLM para Representaciones nacionales para formar alianzas
- Beneficio de SLM para Representaciones nacionales para movilizar recursos

35. **Análisis de aspectos de género.** Considerando que concomitantemente a esta evaluación, OED está dirigiendo una evaluación de los esfuerzos globales de la FAO relativos al tema de género, cual incluye cuestionarios a todos los puntos focales de género en los países, se tratará de maximizar sinergias con esta evaluación para informar estos aspectos, evitando solicitudes duplicadas.

36. El Anexo 1 presenta, en forma de una **matriz de evaluación**, las principales preguntas de evaluación complementado del detalle de las herramientas metodológicas que están planeadas para responder a cada una de esas preguntas.

2.3 Diseño y organización de la evaluación

Fases de la Evaluación

37. El proceso de la evaluación se llevará a cabo según el cronograma indicativo presente en la tabla a continuación:

Periodo	Actividades principales	Entregables
Junio -agosto 2018 Planeación y diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos ▪ Preparación y circulación de los TdR ▪ Entrevistas con personal en la sede ▪ Preparación de instrumentos de recopilación de datos: <ul style="list-style-type: none"> ○ cuestionarios al personal de la FAO en oficinas país ○ guías de entrevistas ▪ Entrevistas con FAORs de la sub-región y con RLC (Skype) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos de referencia ▪ Esquema de informe ▪ Instrumentos para recopilación de datos ▪ Informes intermediarios
Septiembre – octubre 2018 Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión de evaluación a SLM y El Salvador – entre 19/09 y 28/09 ▪ Entrevistas de validación (países, RLC, SLM, sede, si necesario -Skype) ▪ Presentación de hallazgos preliminares (final de misión) ▪ Análisis y validación de información ▪ Preparación del informe borrador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide-memoire de fin de misión ▪ Informe borrador
Noviembre – diciembre 2018 Finalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasmisión interna del informe borrador para comentarios ▪ Taller de restitución y desarrollo del plan de acción con partes interesadas (Tentativo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comentarios sobre el informe borrador ▪ Informe final ▪ Matriz de recomendaciones y plan de acción

38. **En la fase de planeación y diseño**, que llega hasta la preparación de los Términos de Referencia (TdR), el equipo de evaluación se focaliza en maximizar la información y existente, mediante la revisión de las recientes evaluaciones de OED sobre los países de la sub-región (CPE y evaluaciones de proyectos, entre otras); documentos estratégicos y de programación de la FAO; y documentos de proyectos pertinentes. Con los presentes TdR como base de intercambios, el equipo de OED intenta consultar a personas claves de FAO en las Oficina de SLM, RLC y de la Sede, a fin de entender mejor los alcances del portafolio de proyectos e identificar aspectos importantes a considerar en la evaluación. En esta base, podrá refinar las preguntas claves y la metodología para la evaluación, y desarrollar los instrumentos de recopilación de datos.

39. **La fase principal de recolección de datos** está prevista desde septiembre 2018 y consistirá en consultas mediante teléfono o Skype con Representantes de FAO en los países de la sub-región, contrapartes principales de SLM, y visitas en la oficina de SLM y tentativamente de RLC. Aquellas visitas permitirán consultar con el personal de SLM, tal como con otros

donantes, entidades del sistema de las Naciones Unidas y de Integración sub-regional, sobre el papel y contribución de SLM. Todas las misiones que se realicen serán consensuadas con las oficinas en los países y se buscará maximizar otras misiones de evaluación ya planeadas en América Latina (por ejemplo, a Cuba como parte del CPE) a fin de reducir el costo, las duplicaciones y el trabajo adicional que resultan de dichas misiones.

40. Después de la misión, el equipo de OED **analizará las informaciones** recopiladas y empezará a validar sus hallazgos principales con cualquier consultación adicional necesaria. Un **borrador del informe** será compartido con las contrapartes principales de SLM para asegurar la validez de los hallazgos, después de que el informe será transmitido a todo el personal de FAO involucrado para comentarios que permiten finalizar el informe. Al final del proceso de evaluación, los gerentes de FAO identificarán las **acciones necesarias para abordar las recomendaciones**, con posible involucramiento de OED que podría tomar la forma de un taller de restitución. La utilidad de un taller se evalúa en consultación con las principales partes interesadas/

Metodología y herramientas

41. La evaluación tendrá como objetivo llevar a cabo una apreciación rigurosa de los temas planteados arriba, basándose en evidencia válida y defendible, generada por datos cualitativos como cuantitativos. El enfoque debe ser imparcial, independiente y creíble. La triangulación de las informaciones recopiladas respaldará la validación de los hallazgos y el análisis final que a su vez apoyarán lógicamente las conclusiones y recomendaciones ofrecidas.
42. Para responder a las preguntas de evaluación, se utilizarán diferentes fuentes para verificar la información, siguiendo las normas UNEG, así como normas éticas, aspectos de género y equidad. Se prevé utilizar los siguientes métodos de recopilación de datos:
 - **Revisión de escritorio y datos.** El equipo revisará los datos y documentos existentes incluyendo: listados, documentos e informes de proyectos; informes de misiones llevadas a cabo en la sub región durante todo el periodo; informes de evaluación anterior de proyectos; Marcos de Programas de País (MPP); informes de conferencias regionales; informes anuales de SLM; y la documentación temática sobre iniciativas específicas de la sub-región, en particular sobre el apoyo al dialogo político en la sub-región. Un consultor independiente será contratado para llevar a cabo parte de la revisión de escritorios y relativo análisis de tendencias (informes de misión y MPPs) que representan un extenso trabajo de revisión. El análisis de los portafolios permitirá entender mejor la pertinencia del apoyo brindado por SLM en base a las prioridades de los países de la sub-región.
 - **Un cuestionario virtual** será presentado al personal de programas y a los Representantes de FAO en los países de la sub-región, para permitir una retroalimentación de aquellos, primeros usuarios del trabajo de SLM, sobre el tipo, la calidad²⁵ y la oportunidad del apoyo recibido, y eventual evolución percibida de estos. La encuesta brinda un medio más económico para obtener este tipo de retroalimentación, comparado a viajes en los países.

²⁵ Medido con criterios tal como: i) la explícita comprensión del contexto / de las necesidades propias como base del apoyo; ii) el percibido valor agregado del contenido técnico (que releja los más apropiados y últimos conocimientos) del servicio tiene un para el país; iii) el hecho de que el apoyo llega a tiempo / la disponibilidad para organizar según los tiempos mejores para el país; iv) el seguimiento (si necesario) dado.

- **Una visita en una oficina en el país** de la sub-región esta non obstante prevista, tentativamente en el Salvador²⁶, a fin de dar al equipo de evaluación una oportunidad de comprender en mayores detalles las dinámicas del apoyo recibido por SLM en el país hablando de los programas con el personal gerente y de programa de la FAO, y de entender como partes interesadas nacionales, o donantes representados en los países perciben el aporte de tal oficina (planeada para 26-28 de septiembre 2018);
 - **Una visita de la oficina de SLM** está prevista a fin de entrevistar el personal de la FAO en la Oficina SLM, y socios de la FAO, u otros actores importantes presentes en Panamá (planeada para 19-25 de septiembre 2018);
 - **Consultas virtuales** están previstas con personal gerente de RLC y con otros Representantes de FAO en 3-4 otros países de la región están previstas para complementar las perspectivas brindadas en Panamá, El Salvador, y la Sede.
 - La evaluación buscara también de establecer **sinergias con otras misiones de evaluaciones** que se llevaran a cabo en el mismo periodo y brindaran hallazgos en tiempo: la evaluación de los programas de país de **México**, de **Cuba** y un estudio de caso planeado por la evaluación de la política de género, en **Guatemala**. Algunas preguntas claves serán transmitidas a los equipos cubriendo estos países, para que se aproveche de estas misiones para la evaluación de SLM.
43. **La evaluación se basará en un proceso consultivo con partes interesadas.** Intentará de proporcionar a todos los interesados la oportunidad de expresar sus opiniones libremente y con el grado requerido de confidencialidad. Se adoptará un enfoque consultivo, buscando y compartiendo opiniones con diferentes actores en las diferentes etapas del proceso. El equipo de evaluación invitará al personal de la FAO, 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.

Equipo de evaluación y responsabilidades

44. **Oficina de Evaluación:** OED es responsable de administrar la evaluación y liderar al equipo de evaluación a través de la Gerente de Evaluación (GE) designada, quien debe garantizar la calidad del proceso y del contenido de la evaluación. Como líder del equipo, la GE tomará las principales decisiones relacionadas con la metodología y la organización de la evaluación. Es responsable del diseño metodológico, de la elaboración de los TdR, de conducir el análisis de los datos y de presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en el informe. Hacia el final de la evaluación, la GE facilitará discusiones durante el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. OED promoverá la difusión del informe. El GE contará con el apoyo de la Gerente Asociada de Evaluación (GAE) en la implementación de sus funciones. Ambas participarán en la recopilación de datos desde la Sede, como en Panamá y otros países de la región.
45. **SLM, RLC y divisiones de la Sede:** el personal relevante de la Sede, de las oficinas de RLC, de SLM, y de País proporcionarán sus comentarios al borrador de los TdRs y más adelante al borrador del informe de evaluación; asegurará tiempo para participar en las reuniones con los miembros del equipo de evaluación, y compartirá la información y documentación según sea requerido

²⁶ El Salvador tiene varias la ventaja de tener un portafolio podría brindar lecciones aprendidas interesantes, con varios tipos de proyectos incluso largos proyectos de amplio tamaño (ej. Fondo Verde para el Clima) que podrían incrementar en la región en los próximos años. Aun mas, una misión al Salvador permitiría discutir de los resultados de una evaluación de proyecto GEF, y preparar la EPP planificada para 2019.

3 Matriz de evaluación

Área clave, preguntas y sub-preguntas	Criterio del juicio	Datos colectados, fuente y herramienta
I- La oportunidad y la calidad técnica del apoyo proporcionado por SLM a los países de la sub-región		
1. Calidad y eficacia de la asistencia técnica a países y actores sub-regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la capacidad técnica en SLM para proveer el apoyo necesario a los países y actores sub-regionales • Correspondencia entre la composición técnica de SLM y portafolios de la sub-región; y evolución de aquella en el tiempo • Reportada calidad técnica del apoyo prestado por SLM a las oficinas País en la sub-región 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: • informes de viajes/misiones (BTORs) en la sub-región y la región para el caso de oficiales regionales; • Marcos de Programación de País (MPP); • informes de las Conferencias regionales para ALC; • informes anuales SLM; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región. • Entrevistas con: • personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), RLC (virtual), y sede; • socios y contrapartes con conocimiento del apoyo de SLM en El Salvador, Cuba y México • socios o entidades de integración sub-regional en Panamá (sobre las necesidades) • Cuestionario a personal gerente y programa de las oficinas en los países de la sub-región
	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados directos del apoyo y tipo de solicitud para cual SLM demuestra más utilidad en la sub-región Ej. evidencia del uso por las oficinas país de productos de iniciativas sub-regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: • informes proyectos seleccionados; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región. • informes de viajes/misiones (BTORs) en la sub-región; • informes anuales SLM; • Entrevistas con personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), RLC (virtual), y sede; • Cuestionario a personal gerente y programa de las oficinas en los países de la sub-región
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que oficiales regionales dedican a SLM vis a vis SLC o SLS (visitas a países); como distribuyen su tiempo entre "target setting" 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: informes de viajes/misiones (BTORs) en la sub-región: análisis del uso del tiempo dedicado por los oficiales regionales. • Entrevistas con oficiales FAO regionales basados en SLM (visita) y RLC (virtual)

<p>2. Diligencia del apoyo prestado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo y alcance de las varias instancias de apoyo prestado (misiones, comentarios, contactos telefónicos / email) responden a las necesidades (cf. portafolios, y percepciones del personal de países) • Las varias instancias de apoyo prestado (misiones, comentarios, contactos telefónicos / email) son reportadas oportunas • Evolución de la rapidez y frecuencia del apoyo prestado en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: <ul style="list-style-type: none"> • informes de viajes/misiones (BTORs) en la sub-región; • documentación de proyectos (emails, informes); • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región • Entrevistas con personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), RLC (virtual), y sede; • Cuestionario a personal gerente y programa de las oficinas en los países en la sub-región
<p>3. Congruencia de los arreglos administrativos para sostener un apoyo eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura de trabajo, de las responsabilidades y de los flujos de comunicación es clara (incl. evolución de claridad en el tiempo) • Repartición papeles y responsabilidades entre representaciones nacionales, SLM, RLC y la sede favorece la complementariedad • Instancias de duplicaciones o subutilización de personal o de servicios a los países • Utilización de consultores complementa el personal fijo • Mecanismos de planeación permiten adaptar las estructuras programática y organizacional a las necesidades propias de cada oficina en el país y anticipar necesidades futuras • Mecanismos de monitoreo y evaluación permiten proporcionar un apoyo técnico adecuado y retroalimentar lecciones aprendidas en nuevos proyectos • Distribución del tiempo de los oficiales regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: <ul style="list-style-type: none"> • información corporativa de FAO sobre procesos y estructuras; • documentación de proyectos (emails, informes); • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región • Entrevistas con personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), RLC (virtual), y sede; • Cuestionario a personal gerente y programa de las oficinas en los países de la sub-región

II- Alcance del trabajo de SLM al nivel sub-regional en términos de posicionamiento estratégico de FAO		
4. Orientación estratégica de SLM	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema eficaz para definir áreas prioritarias y acciones de SLM • Evidencia que la estrategia de SLM ha incrementado la pertinencia estratégica de los programas país • Evidencia de mejorada consultación con actores relevantes • Valor de SLM para las iniciativas sub y regionales de la FAO y de otros entes de integración • Incidencia del posicionamiento estratégico de SLM en términos de posicionamiento de FAO como un interlocutor importante en la sub región 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: • documentos de proyectos sub-regionales seleccionados; • información corporativa de FAO sobre procesos y estructuras; • Marcos de Programación de País (MPP); • informes anuales SLM; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región. • Entrevistas con: • personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), y RLC (virtual); • socios y contrapartes con conocimiento del apoyo de SLM en El Salvador, Cuba y México • socios o entidades de integración sub-regional en Panamá (sobre las necesidades)
5. Eficacia del apoyo de SLM al dialogo político y a la integración sub-regional	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de los varios tipos de apoyo prestado por SLM a actores de la sub-región en favorecer el desarrollo y utilizo de bienes públicos sub-regionales • Eficacia de SLM en aportar al dialogo político y al acompañamiento de políticas en las áreas relevantes para la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: • informes de las Conferencias regionales para ALC; • Marcos de Programación de País (MPP); • informes anuales SLM; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región. • Entrevistas con: • personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), y RLC (virtual); • socios y contrapartes con conocimiento del apoyo de SLM en El Salvador, Cuba y México • socios o entidades de integración sub-regional en Panamá (sobre las necesidades)
III- Alcances de SLM en términos de generación de sinergias y alianzas, cooperación sur-sur y movilización de recursos		
6. Aprovechamiento de oportunidades de alianzas y sinergias al nivel sub-regional	<ul style="list-style-type: none"> • Medida en que la SLM ha maximizado el uso de la cooperación sur-sur, las relaciones con otros donantes y 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: • informes anuales SLM; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región.

	<p>entidades del sistema de las Naciones Unidas (NNUU)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que la SLM ha logrado movilizar socios del sector privado y la sociedad civil en los programas auspiciados por la FAO • Medida en que la SLM ha permitido mayor movilización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con: <ul style="list-style-type: none"> • personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), y RLC (virtual); • socios y contrapartes con conocimiento del apoyo de SLM en El Salvador, Cuba y México
<p>7. Apoyo a la formación de alianzas y a la movilización de recursos en los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado de SLM para Representaciones nacionales para formar alianzas • Valor agregado de SLM para Representaciones nacionales para movilizar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de escritorios: <ul style="list-style-type: none"> • informes de las Conferencias regionales para ALC; • Marcos de Programación de País (MPP); • informes anuales SLM; • evaluaciones recientes sobre países de la sub-región. • Entrevistas con: <ul style="list-style-type: none"> • personal FAO país (virtual y a través de visitas), SLM (visita), y RLC (virtual); • socios y contrapartes con conocimiento del apoyo de SLM en El Salvador, Cuba y México • socios o entidades de integración sub-regional en Panamá (sobre las necesidades) • Cuestionario a personal gerente y programa de las oficinas en los países de la sub-región