



# Informe sobre la evaluación del programa 2017



OFICINA DE EVALUACIÓN



C 2017/4

40.º período de sesiones de la Conferencia

3-8 de julio de 2017

# INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA 2017

OFICINA DE EVALUACIÓN

**La versión electrónica del presente informe se puede consultar en  
<http://www.fao.org/evaluation>**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO 2017

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) o a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Si desea más información sobre el presente informe, sírvase ponerse en contacto con:

Director de la Oficina de Evaluación (OED)  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153  
Roma (Italia)  
Correo electrónico: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

## Preámbulo

Me complace presentar a los Miembros de la FAO y a las partes interesadas el presente informe bienal sobre la evaluación del programa, que abarca el período 2015-16. El principal objetivo del informe es proporcionar a los Estados Miembros y a otros lectores un resumen analítico de las tendencias emergentes y recurrentes en las evaluaciones, así como comentar los principales resultados, deficiencias y enseñanzas observados en la labor de la FAO.

La Oficina de Evaluación inició recientemente una nueva serie de evaluaciones para examinar la contribución de la FAO a sus objetivos estratégicos. En el primer informe de dicha serie se evaluó la contribución de la FAO al Objetivo estratégico 5: Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las amenazas y crisis. Además, se presentaron otras tres evaluaciones temáticas al órgano rector, que trataban sobre la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, los conocimientos sobre alimentación y agricultura, y la conservación y utilización sostenible de los recursos genéticos. En un ejemplo de una evaluación que influye en las decisiones sobre políticas, la FAO ha empezado a adoptar un enfoque más estratégico respecto del tratamiento de las cuestiones relativas al cambio climático.

El papel de la FAO en el desarrollo es fundamentalmente el de prestar apoyo en el proceso de desarrollo liderado por los países mediante la aportación de criterios normativos acordados internacionalmente, estadísticas e información técnica, así como el de proporcionar apoyo a escala nacional por medio de actividades de desarrollo de la capacidad y asistencia técnica. La Oficina de Evaluación llevó a cabo 11 evaluaciones para examinar la contribución de la FAO a escala nacional, entre ellas, un par de evaluaciones centradas en el apoyo a los países en situación de crisis. Además, para respaldar la rendición de cuentas y el aprendizaje de la Organización, la Oficina se ocupó de 39 evaluaciones que examinaban el rendimiento de determinados programas y proyectos a escala mundial, regional y nacional.

En este informe se presenta una síntesis de las conclusiones resultantes de las evaluaciones citadas. La síntesis pone de relieve el progreso de la FAO en el proceso de convertirse en una organización más orientada a la consecución de objetivos a escala mundial y nacional. Confiamos en que nuestras evaluaciones sigan ayudando a la Organización a lograr mejores resultados mediante un asesoramiento fiable y estratégico.



Masahiro Igarashi  
Director de la Oficina de Evaluación

## Siglas

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOSTAT	Programa de trabajo estadístico de la FAO
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MPP	Marco de programación por países de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OMS	Organización Mundial de la Salud
PMA	Programa Mundial de Alimentos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## Índice

Preámbulo.....	iii
Siglas .....	iv
Figuras.....	v
Cuadros .....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
SECCIÓN 1. CONTRIBUCIONES DE LA FAO A ESCALA NACIONAL.....	1
1.1 Pertinencia estratégica .....	1
1.2 Asociaciones y coordinación .....	2
1.3 Ventajas comparativas.....	3
1.4 Principales éxitos .....	4
SECCIÓN 2. CONTRIBUCIONES DE LA FAO A ESCALA MUDIAL.....	7
2.1 Pertinencia estratégica .....	7
2.2 Enfoque estratégico y coherencia.....	7
2.3 Principales éxitos .....	8
SECCIÓN 3. CONTRIBUCIONES DE LA FAO EN CUESTIONES TRANSVERSALES.....	10
3.1 Desarrollo de la capacidad.....	10
3.2 Género .....	10
3.3 Nutrición .....	11
SECCIÓN 4. Evaluación en la FAO.....	14
4.1 Evaluaciones llevadas a cabo en el bienio 2015-16.....	14
4.2 Programa de reforma de la Oficina de Evaluación y fase posterior .....	16

## Figuras

<b>Figura 1:</b> Pertinencia estratégica .....	1
<b>Figura 2:</b> Repercusión y resultados alcanzados .....	5
<b>Figura 3:</b> Evaluaciones de los programas en los países .....	15
<b>Figura 4:</b> Evaluaciones de proyectos .....	16

## Cuadros

<b>Cuadro 1:</b> Número de evaluaciones llevadas a cabo, desglosadas por región y tipo de evaluación (2015-16) .....	14
<b>Cuadro 2:</b> Gasto y costo medio por tipo de evaluación (2015-16).....	15





## INTRODUCCIÓN

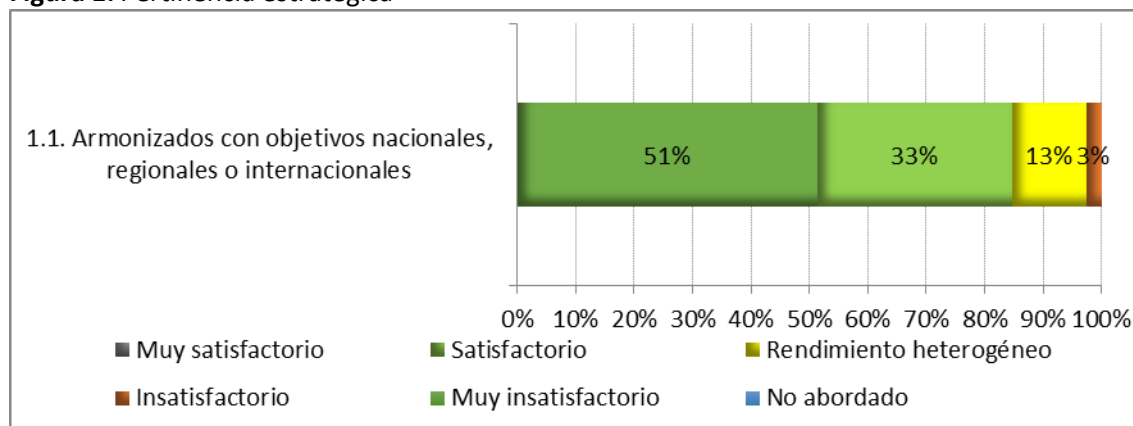
- 1 En el Informe sobre la evaluación del programa de 2017 se resumen las principales conclusiones de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación y se presentan las actividades y reformas introducidas por la Oficina durante el bienio 2015-16.
- 2 En las secciones 1 a 3, se presentan los resultados de un metanálisis de una muestra de 39 informes de evaluación,<sup>1</sup> que comprende las contribuciones clave a escala nacional (Sección 1), a escala mundial y regional (Sección 2) y relativas a cuestiones transversales (Sección 3). En la Sección 4 se ofrece una visión general de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación, así como de las medidas de reforma destinadas a mejorar la calidad y coherencia de su trabajo, reforzar el aprendizaje institucional, y mejorar la rendición de cuentas ante la Secretaría y los Miembros de la FAO, los asociados en el desarrollo y las partes interesadas.

## SECCIÓN 1. CONTRIBUCIONES DE LA FAO A ESCALA NACIONAL

### 1.1 Pertinencia estratégica

- 3 Por lo que se refiere a la evaluación de la pertinencia y armonización estratégica de los programas de la FAO respecto de los objetivos de desarrollo nacionales y las prioridades regionales y mundiales, en la **mayoría** de las evaluaciones (**87 %**) se constató que el programa era satisfactorio o muy satisfactorio en este sentido (Figura 1).

**Figura 1:** Pertinencia estratégica



- 4 Aproximadamente en la mitad de las evaluaciones, se observó que los programas de la FAO eran muy pertinentes para las necesidades de los países. Estaban bien armonizados con las prioridades y necesidades nacionales recogidas en los planes y documentos nacionales sobre políticas y, en términos generales, se ajustaban a las estrategias del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por ejemplo, Burkina Faso, Níger, República Democrática Popular Lao y otros). Sin embargo, en algunos casos, el insuficiente apoyo a los procesos liderados por los países dio lugar a un nivel inferior de participación de los asociados y otras partes interesadas en los procesos de toma de decisiones (por ejemplo, recursos genéticos).

<sup>1</sup> Cabe señalar a los lectores que la mayoría de estas evaluaciones examinaron el rendimiento del programa antes de este bienio o al principio del mismo.

- 5 En algunas evaluaciones, como la del Objetivo estratégico 5, se observó que los marcos de programación por países (MPP) se han convertido en el principal instrumento estratégico para orientar las actividades de la FAO a escala nacional, especialmente desde 2012.<sup>2</sup> Los MPP se elaboran en colaboración con los asociados nacionales a través de un diálogo en torno a las políticas y de un debate sobre las cuestiones estratégicas y las prioridades de los países. Los MPP actuales reflejan en gran medida los objetivos estratégicos de la FAO y abordan las cuestiones de desarrollo fundamentales del país.
- 6 No obstante, algunos de los programas por países evaluados no estaban bien armonizados con los objetivos mundiales de la FAO. En particular, las metas mundiales de reducción de la pobreza (Objetivo estratégico 3) y de incremento de la resiliencia (Objetivo estratégico 5) estaban menos integrados a escala nacional. Como se recomendó en la evaluación de la contribución de la FAO en la República Kirguisa, los futuros MPP podrían beneficiarse de los análisis de los factores que inducen la pobreza rural y sus efectos sobre las economías rurales y la equidad; esto contribuiría a integrar los objetivos relacionados con la pobreza en futuros programas y proyectos.

## 1.2 Asociaciones y coordinación

- 7 En general, se observó que el proceso de descentralización ha fortalecido la coordinación con los asociados nacionales, especialmente con las autoridades gubernamentales, y ha permitido el establecimiento de una diversidad de asociaciones con otras partes interesadas. La integración en las oficinas en los países de las antiguas unidades de coordinación de los servicios de emergencia y rehabilitación ha contribuido igualmente a fortalecer las asociaciones y la coordinación a escala nacional.
- 8 *Gobiernos.* En líneas generales, la FAO ha establecido asociaciones productivas con instituciones gubernamentales centrales<sup>3</sup> para la ejecución de proyectos. Esta colaboración ha infundido en los gobiernos un mayor sentido de pertenencia, lo que contribuye a la sostenibilidad de los resultados de los proyectos. En algunos casos, sin embargo, los gobiernos no se implicaron lo suficiente en las iniciativas de la FAO en el país o no estaban lo suficientemente bien informados al respecto, lo que planteó dudas sobre la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones. En otros casos, la FAO fue incapaz de establecer asociaciones eficaces debido a la falta de capacidad de los gobiernos. Se constató que las relaciones y las colaboraciones con las autoridades eran mucho más débiles a escala local.
- 9 *Asociados que aportan recursos.* La FAO estableció mecanismos eficaces para la colaboración con los donantes, como: i) grupos de coordinación de donantes que ejecutaban proyectos en el mismo sector (como el grupo de coordinación en materia de seguridad alimentaria, financiado por la Comisión Europea, que desarrolló un sistema nacional sostenible de información y alerta temprana sobre seguridad alimentaria en Timor-Leste); ii) comités directivos mundiales o regionales (cuyo resultado fue la obtención de financiación de los Estados Unidos para un gran proyecto sobre fiebre aftosa en Pakistán, así como de financiación multilateral para programas mundiales y regionales de estadísticas de agricultura y del medio rural).

---

<sup>2</sup> Uno de los factores que han impulsado esta evolución fue la evaluación estratégica de la programación por países de 2010.

<sup>3</sup> Principales autoridades gubernamentales: ministerios de agricultura, pero también forestales, de agua y riego, de ganadería y de medio ambiente, así como ministerios de sanidad y de educación, de finanzas, de economía y de desarrollo, y diferentes comisiones y departamentos de pesca y actividades forestales.

- 10 *Organismos de las Naciones Unidas.* En general, se consideró a la FAO un miembro destacado del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, y la Organización trabajó en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas (por ejemplo, en Burkina Faso, países del Caribe oriental y Barbados, República Kirguisa y Níger). La colaboración de la FAO con otros organismos en las crisis humanitarias, especialmente con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), se consideró eficaz (por ejemplo, República Centroafricana y Sudán del Sur). Valgan como ejemplo de iniciativas conjuntas eficaces el Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio, destinado a mejorar la capacidad de los países en desarrollo para cumplir las normas sanitarias y fitosanitarias, o el Programa ONU-REDD (Programa de las Naciones Unidas para la reducción de emisiones por deforestación y degradación forestal en los países en desarrollo) para la adaptación y mitigación respecto al cambio climático. Hubo casos, no obstante, en los que la FAO perdió oportunidades de participar en programas conjuntos (por ejemplo, en Burkina Faso, el Reino de Arabia Saudita y Malí).
- 11 *Organizaciones internacionales, sociedad civil y actores no gubernamentales.* La FAO forjó sólidas asociaciones con organizaciones y comisiones regionales y subregionales, así como con otras organizaciones internacionales (por ejemplo, en materia de recursos genéticos, con el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional y Bioversity International; en materia de salud animal, con la Organización Mundial de Sanidad Animal; y en materia forestal, con AgriCord, una red de organizaciones no gubernamentales estructuralmente vinculadas a organizaciones de agricultores y organizaciones de miembros rurales en el ámbito forestal). Las asociaciones con organizaciones no gubernamentales se consideraron beneficiosas en general. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la participación de actores no gubernamentales se quedó en el nivel de ejecución, y no se transformó en asociaciones estratégicas para perseguir objetivos estratégicos comunes. Por el contrario, las asociaciones con universidades e institutos parecieron resultar más eficaces en el plano estratégico.
- 12 *Sector privado.* Las asociaciones con el sector privado se encuentran aún en una fase inicial, con algunas excepciones (se observaron ejemplos de aumento de participación en El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Zambia y República Democrática Popular Lao). Como se recomendó en la evaluación de la contribución de la FAO en los países del Caribe oriental y Barbados, la FAO debe desarrollar fuertes vínculos con el sector privado con el fin de establecer cadenas de valor eficientes. Por consiguiente, los futuros proyectos deberían prestar más atención a las fuerzas y oportunidades del mercado y estar diseñados de manera específica para mejorar las asociaciones con el sector privado y las organizaciones de agricultores.

### 1.3 Ventajas comparativas

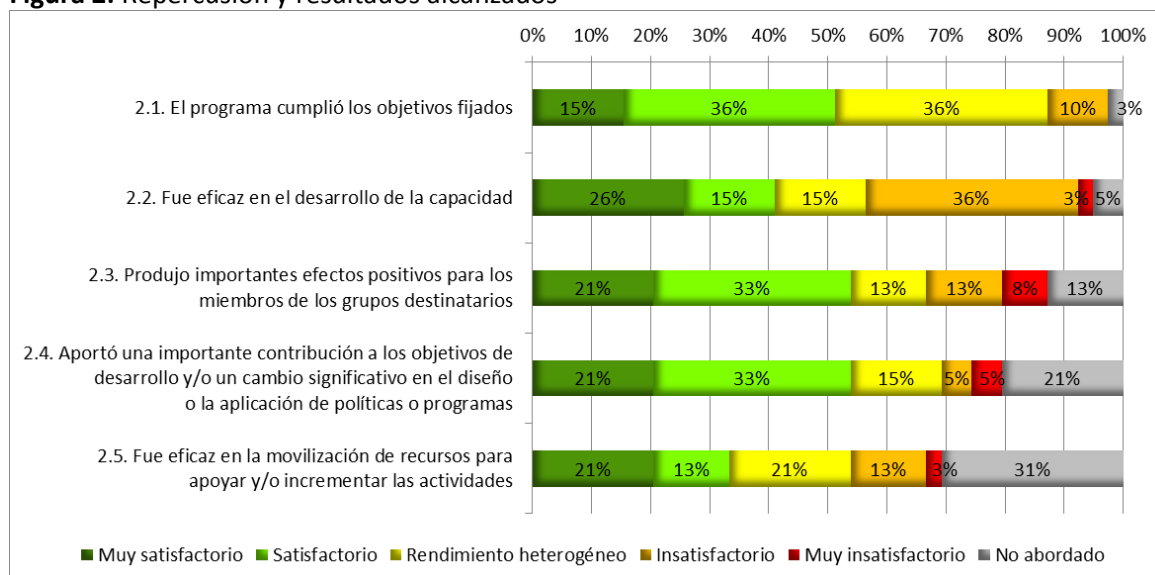
- 13 En el 60 % de las evaluaciones, se reconoció el liderazgo de la FAO en la creación de las condiciones necesarias para la eficacia de los programas. A escala nacional, el liderazgo de la FAO pudo observarse de manera especial en una serie de áreas temáticas, ya que la Organización se ha labrado la reputación de ser un centro de excelencia en materia de seguridad alimentaria y nutrición, agricultura, sanidad vegetal y animal, control de plaguicidas, silvicultura y pesca.
- 14 La capacidad de la FAO en materia de formulación de políticas y planificación quedó demostrada a través del liderazgo y del apoyo proporcionados en las respuestas regionales para la seguridad alimentaria y nutricional en el Caribe. Ocurrió igualmente con la elaboración de un proyecto de política sobre seguridad alimentaria y nutricional para Trinidad y Tabago. La experiencia de la

FAO en la gestión de programas relacionados con el control de plaguicidas le ha conferido un papel único por encima de otros organismos internacionales.

- 15 La FAO demostró capacidad de convocatoria para el establecimiento de alianzas con los principales asociados en el desarrollo. En el proyecto titulado “Fortalecimiento de la ordenación de los recursos forestales y mejora de su contribución al desarrollo sostenible, la utilización de las tierras y los medios de vida”, un factor clave del éxito fue la capacidad de la FAO para hacer participar en la formulación de políticas y estrategias a las partes interesadas gubernamentales correspondientes. En el Perú, participaron en el debate tanto el Ministerio de Agricultura como el de Medio Ambiente. En el Pakistán, la FAO conectó a personas y recursos de los servicios veterinarios federales y provinciales con los del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos en una eficaz red para controlar la fiebre aftosa. Asimismo, la FAO inició un diálogo sobre políticas a escala nacional en torno a cuestiones como la seguridad alimentaria y nutricional, la pesca sostenible, las directrices dietéticas basadas en los alimentos y la aplicación de la legislación forestal.
- 16 En lo que respecta a la ordenación forestal para el desarrollo sostenible, la FAO ha acumulado más de 60 años de experiencia en inventarios forestales, y ha reforzado la base de información sobre los recursos forestales para la formulación de políticas a escala nacional, regional e internacional. Esto incluye la recopilación de datos para la *Evaluación de los recursos forestales mundiales*, así como el apoyo a los países para evaluar el estado de sus bosques nacionales y utilizar tecnologías de teledetección con objeto de vigilar los cambios en las zonas forestales.
- 17 En algunas esferas, sin embargo, la FAO no ha definido con claridad su competencia técnica ni el tipo de asistencia que podría proporcionar (por ejemplo, adaptación al cambio climático y su mitigación, y protección social). La limitada capacidad de las oficinas de pequeño tamaño en los países menoscabó la capacidad de la FAO para dirigir la coordinación de políticas a escala nacional y regional y proporcionar asesoramiento técnico con prontitud. En el contexto humanitario, el liderazgo de la FAO se vio limitado por dificultades operacionales, insuficiente capacidad programática, falta de continuidad en los flujos de trabajo y dotación de personal.

#### 1.4 Principales éxitos

- 18 Aproximadamente en la mitad de los programas (51 %), la evaluación concluyó que se habían alcanzado los objetivos fijados, y en aproximadamente un tercio más (36 %), que se habían alcanzado parte de los objetivos. Por tipos de resultados, se registró un índice de satisfacción mayor sobre la “repercusión en las políticas” y los “importantes beneficios para los miembros de los grupos destinatarios” (ambos valorados como satisfactorios o más en un 54 %) que sobre el “desarrollo de la capacidad” y la “movilización de recursos” (valorados respectivamente como satisfactorios o más en un 41 % y un 33 %).

**Figura 2: Repercusión y resultados alcanzados**

19 Estas evaluaciones se basaron en el logro de los efectos previstos de los programas, más que en la ejecución de la FAO; por consiguiente, influyeron una serie de factores externos en la plena consecución por parte de la FAO de los objetivos fijados, como, por ejemplo, cambios de gobierno y otros factores políticos, así como catástrofes naturales y conflictos. Asimismo, las evaluaciones concluyeron que deberían abordarse los siguientes factores internos, especialmente en el diseño de los proyectos y programas:

- La calidad de un programa y el nivel de resultados alcanzados están estrechamente relacionados con la calidad del proceso de diseño. Esto incluye el enfoque adaptado al contexto, basado en evaluaciones sistemáticas de las necesidades, así como el proceso participativo que permita al programa responder mejor a las características del grupo destinatario.
- Los componentes del programa deberían ser coherentes y tener conexión entre sí, sustentarse en una clara teoría del cambio, y tener en cuenta los cambios del contexto derivados de las dimensiones social, política, económica y ambiental.
- Aunque en los MPP se definan los objetivos del programa y se esbocen los trabajos que se prevé llevar a cabo, no se debería ser demasiado específico en la formulación de las actividades. Ello permitirá aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten (de carácter financiero o técnico) cuando sea conveniente.
- La elaboración de enfoques innovadores requiere tiempo y recursos para poder probar cada enfoque y adaptarlo al país o contexto comunitario a que vaya destinado. Esto es así especialmente en los casos en los que la innovación tiene como objetivo generar un cambio de comportamiento (por ejemplo, enfoques pedagógicos, adopción de nuevas prácticas y responsabilización) que se vería significativamente afectado por factores sociales y culturales.
- El plazo del programa debe ser realista para tener éxito; sin embargo, suele haber divergencia entre los calendarios de los donantes y el tiempo requerido para ofrecer resultados. La planificación debería hacerse con prudencia, teniendo debidamente en cuenta el tiempo necesario para los trámites administrativos, como, por ejemplo, adquisiciones y contratación de personal.
- Algunos programas lograron resultados positivos mediante enfoques de gestión adaptativa que permitieron que el diseño original evolucionara con el tiempo, aprovechando nuevas oportunidades que potenciaban las iniciativas existentes.

- 20 El grado de logros alcanzados varió entre las distintas áreas temáticas de trabajo, los distintos niveles y las distintas funciones básicas. En la esfera del cambio climático, por ejemplo, hubo una buena participación en los foros mundiales, pero solo hubo progresos marginales en la recopilación de datos y la elaboración de orientaciones a escala nacional. La labor relacionada con los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura fue más eficaz en el plano de las actividades normativas y de formulación de políticas que en el del apoyo al desarrollo de la capacidad. El trabajo en el ámbito de los ecosistemas marinos fue más fructífero en los aspectos relativos a la gobernanza y coordinación regional que en los relacionados con el apoyo a la integración de los acuerdos en las políticas nacionales y su correspondiente aplicación.
- 21 Existen algunos ejemplos de logros positivos. En Guyana, por ejemplo, la FAO apoyó la nueva Guyana Marketing Corporation, que facilita información y un mayor acceso a los mercados para los consumidores, productores, elaboradores de productos agrícolas y exportadores. En Benin, la FAO desarrolló con éxito capacidades nacionales para gestionar plaguicidas obsoletos, que anteriormente no existían. En Níger, el suministro de animales elevó la producción y los ingresos de los beneficiarios, al tiempo que mejoró el estatus social de las mujeres vulnerables, la disponibilidad de leche para los niños y la capacidad de ahorro de los hogares. En Timor-Leste, las pruebas recopiladas por el sistema nacional de información y alerta temprana sobre seguridad alimentaria condujeron a la revisión y modificación de la política de seguridad alimentaria de 2005, y a la elaboración de un decreto para reducir los efectos negativos de las importaciones de arroz sobre la producción local. En Trinidad y Tabago, se elaboró un proyecto de cooperación técnica con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial con vistas a la conservación de la biodiversidad mediante la consolidación del sistema de zonas protegidas, la creación de capacidad para la gestión de la conservación y la reducción de la degradación forestal.
- 22 La FAO proporcionó apoyo al desarrollo de capacidad en una serie de países, en ámbitos como la sanidad vegetal y animal, el desarrollo rural facilitando el acceso al crédito, la gestión forestal sostenible, las estadísticas agrícolas, la elaboración de productos agrícolas y las cadenas de valor. Se dio apoyo asimismo a los organismos reguladores de alimentos, de la pesca y de los bosques.

## SECCIÓN 2. CONTRIBUCIONES DE LA FAO A ESCALA MUDIAL

### 2.1 Pertinencia estratégica

- 23 La FAO ha respondido generalmente bien a entornos mundiales cambiantes, como el significativo aumento del comercio internacional de productos agrícolas en los últimos años, o la creciente necesidad de evitar la propagación de enfermedades de animales y plantas para el mantenimiento de la biodiversidad. Los programas y estrategias mundiales de la FAO estuvieron bien sintonizados con las prioridades mundiales, y sus iniciativas internacionales y regionales dieron respuesta a importantes necesidades nacionales: por ejemplo, con el trabajo sobre estadísticas agrícolas y rurales, o con la mejora del Programa de gobernanza mundial para la reducción del hambre.
- 24 Se reconoció y apreció la competencia técnica de la FAO en esferas como agricultura, ganadería, tierra agraria, riego y gestión de aguas, gestión de recursos naturales, actividad forestal y pesca. Asimismo, se han reconocido los criterios y productos normativos de la FAO en una serie de sectores, como el de la gobernanza forestal, la sanidad animal y la gestión de plaguicidas.
- 25 La FAO mantuvo también su posición como foro intergubernamental mundial para el debate de un amplio abanico de temas relacionados con la alimentación y la agricultura. Respondió a la demanda de un enfoque analítico común para el análisis de la inseguridad alimentaria, la medición de la resiliencia y la nutrición.
- 26 En algunas áreas, la FAO podría haber respondido de una forma más clara al cambiante programa mundial y haberlo comunicado mejor. La FAO podría haber reclamado un lugar central en el nuevo programa de resiliencia de la acción humanitaria, rediseñando sus programas y abogando por enfoques basados en la comunidad y orientados al mercado, en lugar de seguir centrando la ayuda en la distribución gratuita de insumos. Este cambio se reconoció claramente en algunas intervenciones en situaciones de crisis, por ejemplo, en la República Centroafricana, pero aún no es lo suficientemente visible en la comunidad humanitaria internacional en general. La importancia de la agricultura en el programa mundial sobre el cambio climático podría haberse defendido de una forma más eficaz.<sup>4</sup>

### 2.2 Enfoque estratégico y coherencia

- 27 El Marco estratégico revisado brindó la oportunidad de poner un mayor foco en la labor de la Organización. En general, se observó que los programas de la FAO mantenían una estrecha sintonía y coherencia con los objetivos estratégicos, salvo algunas excepciones en las que la sintonía era menos clara. La armonización de las prioridades de los MPP, que respondían principalmente a las prioridades de los países, con las prioridades mundiales y regionales constituyó un reto.
- 28 Mediante la asignación de recursos a los objetivos estratégicos en lugar de hacerlo por sectores, la FAO se está convirtiendo en una organización más estratégica, derribando los silos sectoriales y estableciendo una mejor conexión entre las líneas de trabajo. Se comprobó que los proyectos habían contribuido con éxito a la realización de actividades estratégicas e intersectoriales, y

---

<sup>4</sup> La Estrategia de la FAO sobre el cambio climático se elaboró y aprobó a finales de 2016 como respuesta a las recomendaciones de la evaluación.

constituían buenos ejemplos de colaboración interdepartamental e interdisciplinaria. Por otro lado, los mecanismos institucionales no siempre propiciaron la creación de sinergias y complementariedades entre las regiones y países. Por ejemplo, no se prestó la suficiente atención a la gestión del conocimiento, que habría facilitado el intercambio de conocimientos y experiencias entre las oficinas de todo el mundo, y con la consolidación del proceso de descentralización, la creación de este sistema de gestión de conocimientos sería importante para el aumento de la eficacia.

### 2.3 Principales éxitos

- 29 Se reconoció ampliamente como punto fuerte de la FAO su condición de fuente autorizada de información y marcos técnicos normalizados. Se pusieron diversos productos y servicios de conocimiento a disposición de los gobiernos nacionales, la comunidad académica e investigadora, las organizaciones internacionales y otros actores en el desarrollo. Se reconoció de manera generalizada la excelencia técnica de estos productos y servicios y el hecho de que constituyeran una base empírica para las políticas y programas. Se ha accedido ampliamente a la base de datos en línea FAOSTAT, la publicación *El estado mundial de la agricultura y la alimentación* y el Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición, instrumentos que han sido muy citados en las publicaciones revisadas por homólogos, y a los que se ha hecho referencia en línea. La Estrategia mundial para mejorar las estadísticas de agricultura y del medio rural facilitó la armonización de los sistemas de estadísticas agrícolas y ayudará a los países a cumplir los requisitos en materia de datos en el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la agricultura. Se publicaron una serie de documentos técnicos sobre gobernanza y gestión de aguas subterráneas, que reforzaron la base científica de esta área poco investigada.
- 30 Asimismo, la FAO elaboró marcos y modelos para su aplicación a escala nacional. Se consideró el enfoque de la agricultura climáticamente inteligente como una importante contribución de la FAO a la promoción de prácticas agrícolas que responden al cambio climático. El Marco Integrado de Clasificación de la Seguridad Alimentaria y el modelo de medición y análisis del índice de resiliencia proporcionaron a los asociados en el desarrollo información normalizada y herramientas de análisis para el seguimiento de la situación de la seguridad alimentaria y el diseño de programas en situaciones de crisis. El programa del Mecanismo para los bosques y fincas promovió un enfoque que facilitó las sinergias intersectoriales e introdujo perspectivas locales en la agenda forestal mundial. Se adoptaron las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra. Se aplicaron modelos de huerto escolar y escuela de campo para agricultores en una serie de países que necesitaban aumentar la resiliencia de los medios de vida frente a catástrofes.



- 31 Algunos programas mundiales también brindaron apoyo a los países para que hicieran uso de estos productos y servicios. Se asistió a algunos países, por ejemplo, en la elaboración de estrategias sobre el cambio climático para la agricultura, así como en el seguimiento, la notificación y la verificación de las emisiones de carbono en el marco del Programa ONU-REDD<sup>5</sup>. La Estrategia mundial para mejorar las estadísticas de agricultura y del medio rural favoreció la integración de los sistemas de estadísticas agrícolas armonizados en marcos institucionales a escala regional y nacional.
- 32 Al mismo tiempo, los beneficiarios consideraron que los materiales técnicos de la FAO carecía con frecuencia de la contextualización adecuada para satisfacer las necesidades locales. Este material se elaboró sin la suficiente participación de los usuarios a escala nacional. Además, las limitadas capacidades de ejecución a escala subnacional constituyeron a menudo un impedimento para una eficaz aplicación de los conocimientos y enfoques. Por ejemplo, en el caso del programa del Mecanismo para los bosques y fincas, habría que seguir desarrollando la capacidad operativa de las organizaciones de productores agroforestales, así como aumentar la concienciación sobre sus derechos para una eficaz influencia en las políticas. Asimismo, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la Estrategia mundial para mejorar las estadísticas de agricultura y del medio rural, debería crearse capacidad en las comisiones de estadísticas e instituciones de formación subregionales, y debería proseguirse la elaboración de directrices técnicas para mejorar el proceso de validación de datos en las instituciones nacionales.

**El Marco estratégico revisado**

No puede subestimarse la importancia de tener un marco de resultados común, con una serie de realizaciones y logros compartidos a los que todas las oficinas de la FAO contribuyen. En palabras de un participante en la encuesta al personal, “el nuevo Marco estratégico ha establecido condiciones que permiten a la FAO trabajar de manera unificada con vistas a cumplir los objetivos de la Organización”. -- *Evaluación de la contribución de la FAO al Objetivo estratégico 5*

---

<sup>5</sup> El Programa ONU-REDD es una iniciativa de colaboración entre la FAO, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) cuyo objetivo es ayudar a los países en desarrollo a acceder a financiación para mejorar la gestión forestal como forma de reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero.

## SECCIÓN 3. CONTRIBUCIONES DE LA FAO EN CUESTIONES TRANSVERSALES

### 3.1 Desarrollo de la capacidad

- 33 El desarrollo de la capacidad ha sido una de las modalidades básicas de asistencia de la FAO. De los programas evaluados, la mayoría (63 %) proporcionaron apoyo integrado en materia de desarrollo de la capacidad, que abarcó el aspecto individual, institucional y de la creación de un entorno favorable, mientras que aproximadamente una cuarta parte (24 %) se centró en iniciativas de capacitación individuales. Hubo abundantes pruebas concretas de que se ha desarrollado la capacidad de varios grupos beneficiarios. No obstante, más difícil fue determinar los efectos a largo plazo y en niveles superiores, como, por ejemplo, sobre el entorno de políticas, los mecanismos institucionales y los sistemas de conocimiento.
- 34 Algunos de los factores que posibilitaron el éxito del desarrollo de la capacidad fueron: un mayor uso de los conocimientos locales y las instituciones nacionales; el trabajo en diferentes niveles de influencia; la evaluación de las necesidades a escala individual e institucional; la creación de una masa crítica de personal capacitado, acompañada de creación de capacidad institucional; y actividades de seguimiento posteriores a la capacitación. Por otro lado, los factores que debilitaron el éxito fueron, entre otros: una focalización inadecuada; la insuficiencia de atención prestada a las necesidades de desarrollo de la capacidad a escala subnacional; el enfoque en la capacitación técnica, prestando una atención limitada a los aspectos operacionales y de gestión; el enfoque en la capacitación de las personas fuera del contexto institucional, que es donde necesitan utilizar las habilidades adquiridas; la falta de sinergias y conexiones con otras iniciativas y servicios; y la deficiente planificación de recursos para el desarrollo de la capacidad.

#### **Acerca del desarrollo de la capacidad**

Las ONG habían “crecido” gracias a cursos de capacitación, adquiriendo los conocimientos técnicos necesarios para ejecutar otros proyectos relacionados con la seguridad alimentaria. A través de su asociación con la FAO, estas ONG alcanzaron un mayor grado de experiencia y mejoraron la capacidad operacional. -- *Evaluación del programa de resiliencia de la FAO en Sudán del Sur*

### 3.2 Género

- 35 En las evaluaciones se observaron algunos éxitos en relación con la incorporación de las cuestiones de género, si bien esta señal debería considerarse en conjunción con la ausencia de un marco normalizado en evaluaciones pasadas para medir el progreso respecto de los objetivos de la política de igualdad de género de la FAO<sup>6</sup>. Pese a esta limitación, las evaluaciones proporcionaron algunas visiones útiles sobre el progreso general en la incorporación de la perspectiva de género y los factores que la favorecen.

---

<sup>6</sup> El marco analítico normalizado comenzó a aplicarse en 2016.

36 Por ejemplo, en 11 evaluaciones se comprobó que el foco puesto en la igualdad de género o bien era muy estratégico o bien constituía un componente importante del programa evaluado; en unas 14 evaluaciones se observó que la igualdad de género no era una prioridad del programa. En algunas evaluaciones, se observó una notable tendencia positiva en los esfuerzos de la FAO para mejorar el alcance, la difusión y los beneficios de un importante enfoque de género en todos los aspectos del diseño y la ejecución de los programas. Los factores más importantes que contribuyeron fueron los siguientes:

- Las evaluaciones hallaron una buena armonización del trabajo de la FAO con las prioridades nacionales relativas a la desigualdad de género y los planes de acción nacionales relacionados con las cuestiones de género.
- Se observó que en el diseño de proyectos se hacía un hincapié cada vez más constante y fuerte en los aspectos de género. En los casos en los que los documentos de proyecto carecían de enfoque de género, las evaluaciones comprobaron que se estaban realizando esfuerzos de corrección en la fase de ejecución para aplicar principios de igualdad de género.
- Se incorporaron aspectos relativos al género en las encuestas y herramientas de análisis. Esto es importante porque es improbable que los datos desglosados proporcionados por los países abarquen todos los aspectos relativos al género del sector agrícola y rural.
- Hubo un gran reconocimiento y aceptación de la publicación principal *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2010-11* por parte de los responsables de la formulación de políticas. En algunas ocasiones, esto podría haber contribuido a un mayor interés y consideración respecto de las cuestiones de género en los programas y políticas.
- Los especialistas del conjunto de la FAO consagrados a las cuestiones de género desempeñaron un papel fundamental en la facilitación de la elaboración de directrices, la sensibilización, el asesoramiento técnico y la celebración de seminarios en línea y actividades. Los programas han adoptado enfoques creativos en relación con la incorporación de las cuestiones de género en la Organización.

### 3.3 Nutrición

37 En varias evaluaciones se observó que la FAO ha contribuido a mejorar la calidad, la disponibilidad y el acceso de los datos sobre seguridad alimentaria y nutrición; se destacó asimismo que la Organización ha desempeñado un papel de liderazgo en los procesos de coordinación técnica en materia de nutrición a escala nacional, y ha respondido a las necesidades de los asociados desarrollando capacidades para integrar la nutrición en las intervenciones llevadas a cabo en las esferas agrícola y de la seguridad alimentaria. Se mantuvieron los retos en cuanto a la gobernanza multisectorial y multiagente y a las capacidades de aplicación de políticas a escala subnacional fuera del alcance de la FAO.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Puesto que solo en el 28 % de las evaluaciones del bienio se examinaron los aspectos relativos a la nutrición, los resultados de esta sección deben ser tomados con cautela.

- 38 De acuerdo con el logro 1 de la estrategia de nutrición de la FAO, es decir, el aumento de los conocimientos y las pruebas para ampliar al máximo la repercusión de los sistemas alimentarios y agrícolas en la nutrición, la FAO apoyó procesos clave de elaboración de políticas, formulación de estrategias y toma de decisiones a escala nacional, principalmente mediante el fortalecimiento de los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación, la producción de estadísticas oportunas y de calidad, la creación de herramientas de análisis, la realización de encuestas sobre seguridad alimentaria y nutrición, y la utilización de indicadores y análisis como apoyo para la toma de decisiones.
- 39 Al mismo tiempo, en algunas evaluaciones se observó una pérdida de oportunidades en los casos en los que el apoyo técnico era limitado, la base empírica era insuficiente para los proyectos, la nutrición no ocupaba un lugar prominente en la agenda política, y el programa o proyecto no incluía, de manera explícita, aspectos relacionados con la nutrición. Se sugirió que la FAO debía trabajar con otros organismos de las Naciones Unidas con objeto de crear sinergias y asociaciones, en las que la FAO pueda proporcionar conocimientos técnicos para promover una agricultura que tome en cuenta la nutrición y, al mismo tiempo, potenciar su apoyo mediante las operaciones sobre el terreno llevadas a cabo por otros organismos.
- 40 Con respecto al logro 2, sobre la mejora de la gobernanza de los sistemas alimentarios y agrícolas en aras de la nutrición, la FAO ha promovido activamente la colaboración y la coordinación del trabajo entre los actores pertinentes en el plano central, especialmente mediante el apoyo a los Ministerios de Agricultura en la elaboración y aplicación de políticas y estrategias multisectoriales sobre nutrición. Asimismo, la FAO participó en la coordinación interinstitucional para cuestiones de nutrición en una serie de países, bajo la dirección del coordinador de la iniciativa REACH,<sup>8</sup> y proporcionó liderazgo técnico a los asociados pertinentes. En algunos casos, la FAO desempeñó un papel fundamental en la eliminación de la compartimentación de la nutrición, así como en el fomento de un diálogo inclusivo y la creación de comités y grupos de trabajo.
- 41 En cuanto al logro 3, relativo al refuerzo de las capacidades regionales, nacionales y locales para formular y aplicar políticas y programas que mejoren la situación nutricional, la FAO ha proporcionado asistencia técnica para incrementar la contribución del sector agrícola en las estrategias multisectoriales, mejorar la sensibilidad de las inversiones agrícolas hacia las cuestiones relacionadas con la nutrición, y determinar las prioridades en materia de resiliencia que atañen a la nutrición. La FAO apoyó también la capacitación en materia de evaluación de las necesidades, así como el establecimiento de marcos de desarrollo de la capacidad multisectoriales.

---

<sup>8</sup> REACH (Esfuerzos Renovados contra el Hambre y la Desnutrición Infantil) es una iniciativa de colaboración entre la FAO, el UNICEF, el PMA, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para ayudar a los gobiernos de los países con una alta incidencia de desnutrición maternoinfantil a acelerar el incremento de las medidas relacionadas con la alimentación y la nutrición.

- 42 Los esfuerzos de la FAO se centraron generalmente en mejorar las capacidades técnicas de las organizaciones nacionales para elaborar políticas, estrategias y programas sobre seguridad alimentaria y nutricional. Para conseguir los resultados deseados, era necesario que esto se complementase con un esfuerzo para mejorar las capacidades de ejecución a escala subnacional, comunitaria y de los hogares. Igualmente necesarios eran el consentimiento de los gobiernos, el apoyo multilateral y un plan para acrecentar los esfuerzos en materia tanto de nutrición como de gobernanza técnica.

## SECCIÓN 4. Evaluación en la FAO

### 4.1 Evaluaciones llevadas a cabo en el bienio 2015-16

43 Durante el bienio 2015-16, la Oficina de Evaluación de la FAO llevó a cabo 11 evaluaciones a escala nacional, dos de las cuales se centraron en la respuesta humanitaria en situaciones de crisis; 39 evaluaciones de proyectos<sup>9</sup> en 61 países; y cuatro evaluaciones temáticas sobre la contribución de la FAO a la resiliencia de los hogares frente a amenazas y crisis, la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, los conocimientos sobre alimentación y agricultura, y la conservación y utilización de los recursos genéticos.<sup>10</sup> Se llevó también a cabo una evaluación independiente de la función de evaluación de la FAO para ofrecer al órgano rector de la Organización la garantía de que la función de evaluación proporciona una eficaz supervisión de la rendición de cuentas y el aprendizaje. El número de evaluaciones de los programas en los países llevadas a cabo en este bienio aumentó considerablemente en comparación con las cuatro evaluaciones del bienio anterior.

**Cuadro 1:** Número de evaluaciones llevadas a cabo, desglosadas por región y tipo de evaluación (2015-16)

	Evaluaciones a escala nacional	Evaluaciones de proyectos	Evaluaciones temáticas	Total
África	5	14		19
Asia y el Pacífico	1	7		8
Europa y Asia central	1	2		3
América Latina y el Caribe	3	4		7
Cercano Oriente y África del Norte	1	1		2
Interregional		6		6
Mundial		5	4	10
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>4</b>	<b>54</b>

Fuente: Oficina de Evaluación; datos del 5 de diciembre de 2016

44 En el Cuadro 2 se presentan los gastos de la Oficina de Evaluación correspondientes a las evaluaciones llevadas a cabo en el bienio 2015-16. Durante este período, la Oficina de Evaluación gastó 6,24 millones de USD en evaluaciones, de los que 3,73 millones correspondieron a las principales evaluaciones y 2,5 millones de USD a la evaluación de proyectos y programas financiados por fuentes extrapresupuestarias. Hubo una importante variación en el coste de las evaluaciones dependiendo de su alcance temático y geográfico.

<sup>9</sup> Estas evaluaciones comprenden no solo proyectos sino también programas financiados por fuentes extrapresupuestarias.

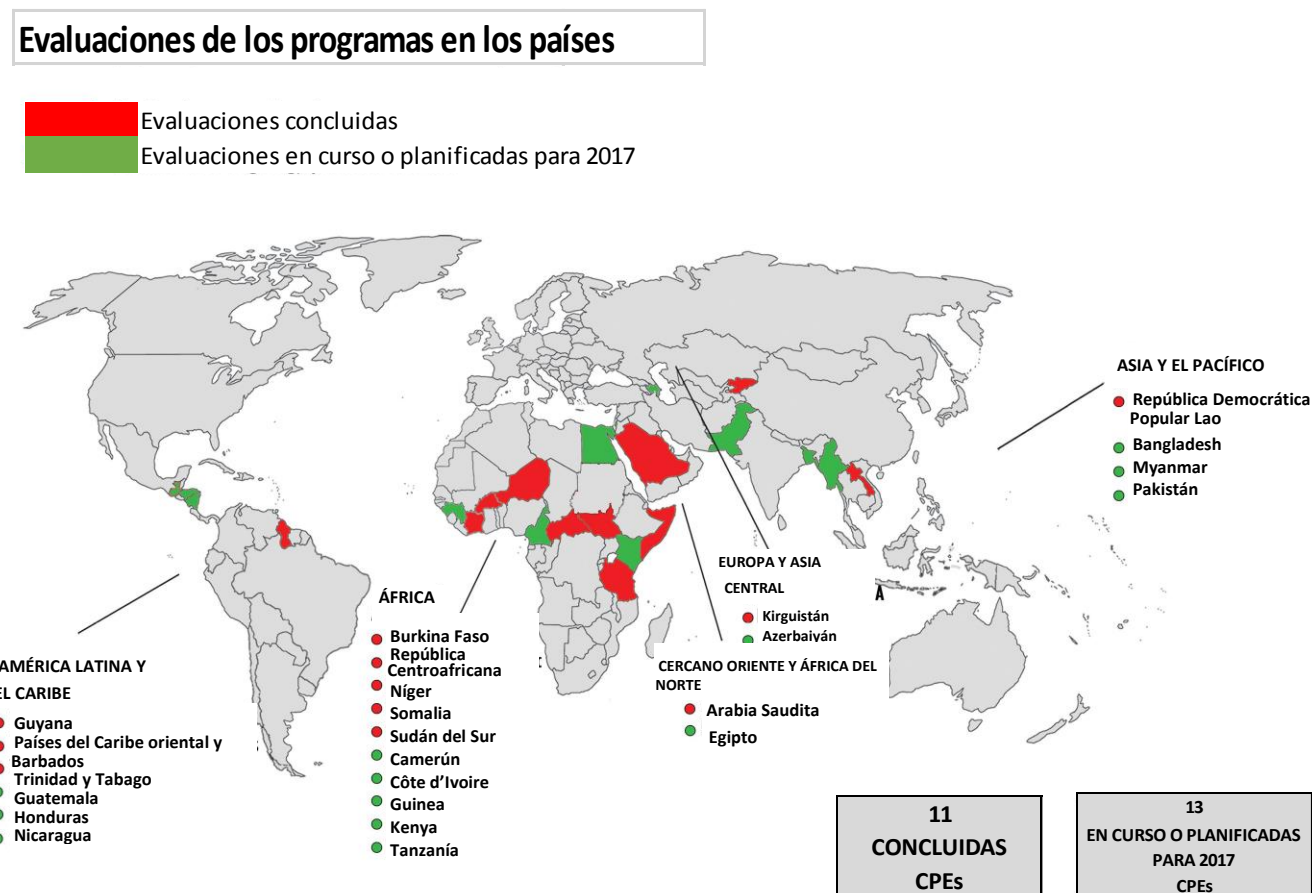
<sup>10</sup> La lista completa de las evaluaciones llevadas a cabo en el bienio 2015-16 se encuentra disponible previa solicitud.

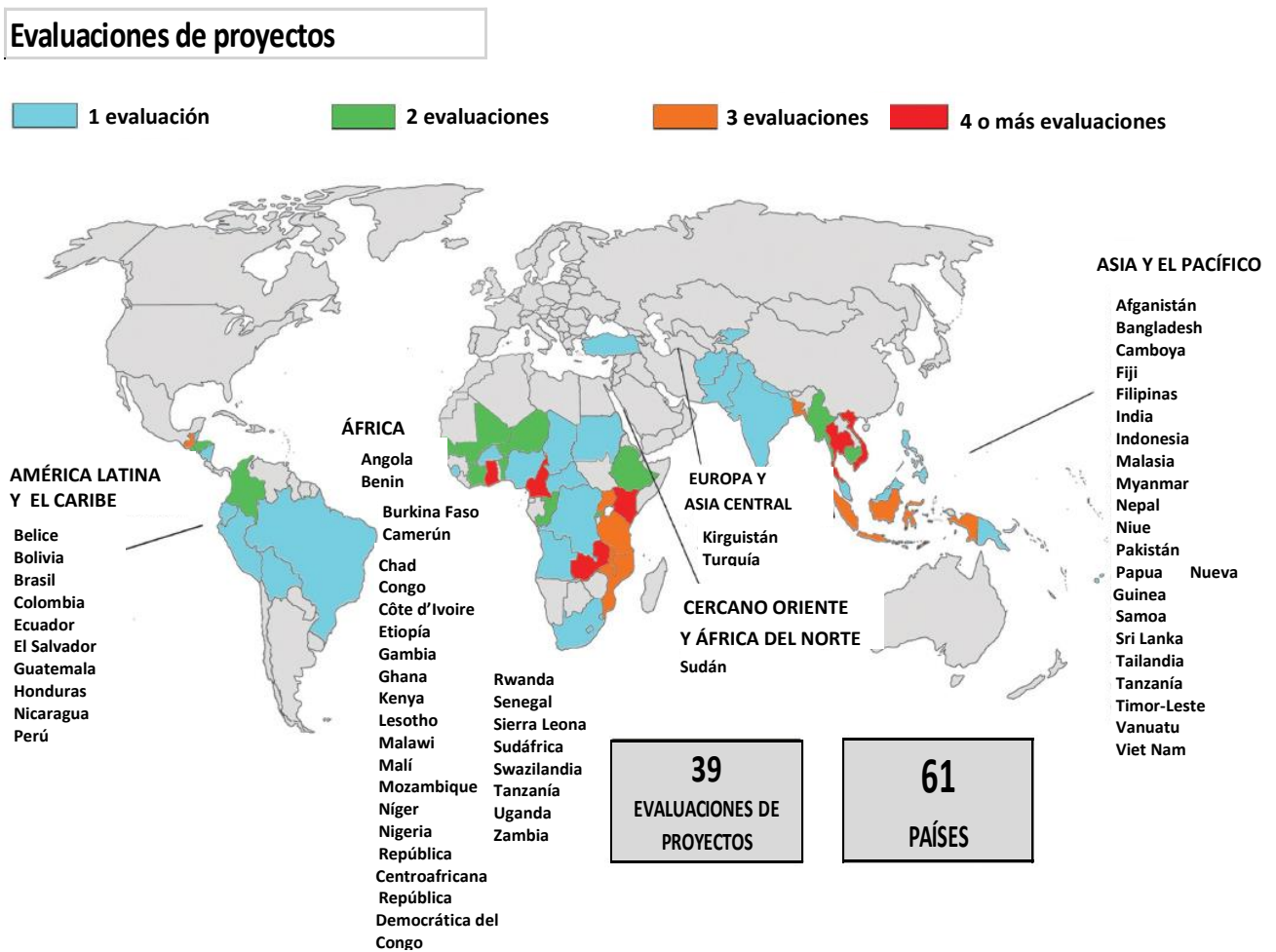
**Cuadro 2:** Gasto y costo medio por tipo de evaluación (2015-16)

	Número de evaluaciones	Costo medio (USD)	Total (USD)
Evaluaciones temáticas	4	459 866	1 839 465
Evaluaciones a escala nacional	11		
• Evaluaciones de los programas en los países	8	140 373	1 122 981
• Evaluaciones de los programas en los países en crisis	3	255 992	767 976
Evaluaciones de proyectos	39		
• Proyectos mundiales e interregionales	14	83 112	1 163 581
• Proyectos regionales	7	74 836	523 850
• Proyectos en los países	18	45 552	819 399

Fuente: Oficina de Evaluación; datos del 5 de diciembre de 2016

**Figura 3:** Evaluaciones de los programas en los países



**Figura 4:** Evaluaciones de proyectos

#### 4.2 Programa de reforma de la Oficina de Evaluación y fase posterior

- 45 Durante el bienio, la Oficina de Evaluación siguió adelante con su proceso de reforma iniciado en 2014, cuyo objetivo es mejorar la pertinencia, la calidad y la utilidad de las evaluaciones de la FAO. En febrero de 2016, la Oficina llevó a cabo una autoevaluación de su programa de reforma para 2014-15. Esto dio como resultado un programa renovado para 2016-17, con un mayor foco de atención en la mejora de las capacidades del personal y la difusión de los resultados de las evaluaciones.
- 46 En 2015, la Oficina de Evaluación introdujo un mecanismo para reforzar su compromiso con las funciones de evaluación de los gobiernos nacionales en todas las etapas de las evaluaciones de los programas en los países. El objetivo era garantizar que los programas de la FAO contribuyeran eficazmente a satisfacer las prioridades y necesidades nacionales, así como los objetivos normativos nacionales pertinentes. La finalidad era también apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación en el seno de los gobiernos. Además, la Oficina tiene pensado crear una red profesional de funciones de evaluación en los ministerios pertinentes para los ámbitos de trabajo de la FAO. Por último, la Oficina introdujo una política para dar prioridad a la utilización



de consultores nacionales en todas las evaluaciones, con el fin de mejorar las capacidades de evaluación nacionales y de obtener un mejor reflejo del contexto nacional en sus evaluaciones.

- 47 Otra iniciativa de reforma emprendida en 2014 fue la de ampliar las fuentes de contratación de los miembros de los equipos de evaluación mediante una convocatoria pública mundial obligatoria, acompañada del anuncio en los medios de comunicación nacionales cuando procediese. La convocatoria de evaluadores se ha difundido ampliamente a través de las redes de evaluadores regionales y profesionales. Una expresión de este esfuerzo fue un mejor equilibrio de género en los equipos de evaluación: en 2016, el 75 % de los equipos de evaluación estaban equilibrados en cuanto al género conforme al nivel establecido por la Oficina, y la proporción de mujeres evaluadoras contratadas por la misma alcanzaba el 49 %. Además, del 26 % de equipos sin equilibrio de género, el 57 % estaba dirigido por una jefa de equipo. Finalmente, el 96 % de los equipos estaba compuesto, entre otros, por un miembro con competencias en el análisis de género, lo que supone un aumento del 71 % respecto del nivel de 2013.
- 48 Como parte de su programa de reforma, la Oficina de Evaluación señaló la necesidad de aumentar la eficacia de sus actividades de comunicación. Esto era especialmente importante teniendo en cuenta la limitada comprensión entre las partes interesadas acerca del papel que desempeñan las evaluaciones en la labor de la FAO, así como para posicionar las evaluaciones como elementos clave en el logro general de los objetivos estratégicos institucionales de la Organización. Así pues, se elaboró un plan de comunicación en consulta con la Oficina de Comunicación Institucional. Asimismo, la Oficina de Evaluación introdujo el uso de vídeos documentales como instrumento para comunicar los resultados y conclusiones de las evaluaciones a las partes directamente interesadas.
- 49 La Oficina de Evaluación de la FAO mantuvo su colaboración con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, participando activamente en algunos de sus grupos de trabajo, así como con otras redes de evaluación. La Oficina participó activamente en la labor de las evaluaciones humanitarias interinstitucionales en el contexto del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas, así como en la Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria. En 2015, la Oficina de Evaluación organizó conjuntamente con el PMA, el FIDA y la asociación mundial de investigación agrícola CGIAR (Grupo Consultivo Internacional para la Investigación Agrícola) un seminario técnico internacional sobre la mejora de la evaluabilidad del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”, que congregó a representantes de los gobiernos nacionales y de la comunidad de profesionales de la evaluación de 38 países.
- 50 En noviembre de 2016, se presentó el informe de la evaluación independiente de la función de evaluación de la FAO al Comité del Programa de la FAO, que tomó nota de los progresos realizados en la mejora de la función de evaluación de la Organización en el bienio anterior. Atendiendo a la petición del Comité, la Oficina de Evaluación elaboró un plan de acción para llevar a efecto las recomendaciones acordadas de incrementar la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional, y de mejorar la integración en sus evaluaciones de las cuestiones de género.

# INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA 2017



Si desea más información,  
sírvese ponerse en contacto con:

Oficina de Evaluación (OED)  
Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura  
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153  
Roma (Italia)

Correo electrónico: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)  
Página web: [www.fao.org/evaluation](http://www.fao.org/evaluation)  
Twitter: #FAOEval



mt142