



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITÉ DEL PROGRAMA

**117.º período de sesiones**

**Roma, 9-13 de marzo de 2015**

### **MANDATO DE LA EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN**

#### **Resumen**

- En consonancia con las disposiciones de la Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO, la evaluación independiente de la función de evaluación en la Organización se llevará a cabo en 2015-16 para presentarla al Consejo en 2017.
- El presente documento contiene el proyecto de mandato de esta evaluación, conforme a lo solicitado por el Comité del Programa en su 116.º período de sesiones.

#### **Medidas que se solicitan al Comité del Programa**

- Se invita al Comité a formular las observaciones que estime oportunas sobre el proyecto con el fin de poder ultimar el mandato.

**Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:**

Sr. Masahiro Igarashi

Director de la Oficina de Evaluación (OED)

Tel. +39 06570 53903

*Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).*



mm938s

## I. Antecedentes y mandato

1. La Evaluación externa independiente de la FAO que se completó en 2007 condujo a la integración de un proceso de reforma en el Plan inmediato de acción (PIA) que atribuía un papel más importante a la evaluación en la FAO. En enero de 2010 el Servicio de Evaluación se separó de la Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación para convertirse en la Oficina de Evaluación (OED), que “rinde cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa”<sup>1</sup>. En su 139.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2010, el Consejo aprobó la Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO, en la cual se establece el marco normativo de la función de evaluación en la FAO, y la incorporó a los Textos Fundamentales de la Organización.
2. En la Carta se contemplan la garantía de la calidad y el refuerzo constante de la función de evaluación a través de tres medidas: el fortalecimiento del examen existente por expertos externos de los principales informes, el examen bienal por un pequeño grupo de expertos externos independientes para verificar la conformidad del trabajo con las mejores prácticas y las normas en materia de evaluación, y una evaluación independiente de la función de evaluación cada seis años. Esta última medida se llevará a cabo en 2015-16. El informe de evaluación se presentará al Director General y al Consejo por conducto del Comité del Programa a principios de 2017. Desde el examen por expertos externos realizado en 2012, se han llevado a cabo varios cambios importantes tanto dentro como fuera de la FAO, por lo que el momento actual resulta oportuno para realizar la evaluación con miras a adaptar progresivamente la Carta de la Oficina de Evaluación con arreglo a sus logros.
3. En febrero de 2013, se nombró un nuevo Director de Evaluación y este comenzó a introducir una serie de medidas de reforma en gran parte en consonancia con las propuestas formuladas en el examen por expertos externos. En junio de 2014, bajo la orientación del Director, la OED estableció su programa de reforma para 2014-15, en el cual se definían el objetivo general y los logros previstos como sigue:

<b>Objetivo:</b>	
La FAO y sus asociados contribuyen eficazmente a la reducción sostenible de la pobreza y el hambre, en consonancia con los objetivos acordados por la FAO y el Marco estratégico revisado. Con este fin, la OED tiene como objetivo proporcionar evaluaciones creíbles, útiles y basadas en hechos objetivos que contribuyan a las políticas y prácticas de la FAO y sus asociados.	
Logro 1	Mejora de la utilidad y coherencia de la evaluación como resultado de una mayor apropiación de las evaluaciones por parte de la OED.
Logro 2	Respaldo de las evaluaciones de la OED con pruebas fehacientes sobre los resultados.
Logro 3	Mayor participación de las principales partes interesadas, en particular las siguientes: a) el gobierno nacional y otros asociados en las evaluaciones de los programas de los países y de los principales proyectos; y b) el personal directivo superior de la FAO y los miembros de los órganos rectores en las evaluaciones temáticas y estratégicas.

4. Las medidas de reforma fueron las siguientes:
  - a) el cambio del enfoque de las evaluaciones del rendimiento de una unidad de la Organización o un programa a la evaluación de los resultados obtenidos;
  - b) la introducción de conceptos y metodologías de evaluación modernos, en particular en relación con la evaluación de la complejidad de acuerdo con el cambio de la FAO de un enfoque basado en los proyectos a otro basado en los programas;
  - c) la aclaración de la rendición de cuentas sobre el contenido de los informes de evaluación (es decir, su autoría) y la introducción de evaluaciones dirigidas por miembros del personal que rendirán cuentas ante el Director sobre el contenido de la evaluación;

<sup>1</sup> [Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO](#), Textos Fundamentales de la FAO.

- d) la concesión de importancia a la metodología, es decir, iniciar las evaluaciones con preguntas de evaluación claramente definidas y disponer de una metodología para responder a estas preguntas.
- e) la concesión de importancia al desarrollo de la capacidad del personal y a la necesidad de un aprendizaje continuo.

5. Este proceso de reforma interna ha tenido lugar en el marco de un proceso más amplio de transformación de la FAO para aumentar el apoyo de esta a las necesidades de los Estados Miembros por medio, entre otras cosas, de la descentralización de las funciones de programación y apoyo técnico de la Sede a las oficinas regionales y en los países, y la introducción de un marco más estructurado para la presentación de informes sobre los resultados. A continuación figuran algunas de las medidas adoptadas desde 2012:

- a) la aprobación del Marco estratégico revisado para 2010-19<sup>2</sup> en junio de 2013;
- b) la elaboración de un nuevo marco de resultados y un enfoque de seguimiento para el período 2014-17.

6. El panorama externo también ha evolucionado considerablemente en los últimos años. Los problemas fundamentales con respecto a la eficacia del desarrollo internacional siguen siendo objeto de amplio debate, entre ellos, la función y la labor del sistema de las Naciones Unidas, la iniciativa Una ONU, la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible después de 2015, así como una mayor rendición de cuentas y liderazgo de los países en relación con sus procesos de desarrollo. Estos debates tienen consecuencias para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, el reciente aumento del interés por parte de los Miembros en el desarrollo de la capacidad en materia de evaluación<sup>3</sup>, la racionalización de la evaluación y de otras estructuras de supervisión, y los debates dentro del campo de la evaluación sobre la idoneidad de los diferentes enfoques de evaluación.

## II. Finalidad

7. El propósito de esta evaluación es volver a examinar, tras cinco años desde la aprobación de la Carta, la contribución de la función de evaluación a la consecución de los objetivos de la FAO en los planos mundial, regional y nacional, con una visión prospectiva de formulación de sugerencias estratégicas y políticas para su contribución en un marco general de rendición de cuentas y supervisión de la Organización.

## III. Alcance y objetivos

8. El objeto de evaluación es la función de evaluación en la FAO tal como está establecida actualmente (es decir, en el momento de la evaluación), y las evaluaciones de la OED tal como se llevan a cabo en la actualidad. La evaluación se basará asimismo en las evaluaciones y prácticas llevadas a cabo en los últimos años, según sea necesario.

9. Esta evaluación tendrá como objetivo examinar los tres aspectos siguientes:

- a) Pertinencia y utilidad de las evaluaciones: *¿En qué medida las evaluaciones tal como se llevan a cabo actualmente responden a las necesidades de las partes interesadas internas y externas de la FAO y se emplean con buenos resultados?*
- b) Pertinencia y eficacia de la función de evaluación: *¿En qué medida la función de evaluación tal como está establecida actualmente —con inclusión de su mandato, estructura, responsabilidades y procesos— es apropiada y eficaz para responder a las necesidades cambiantes de la Organización y sus Estados Miembros?*

---

<sup>2</sup> C 2013/7.

<sup>3</sup> Resolución de la Asamblea General A/RES/69/237 “[Fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países](#)”.

- c) Sinergias en el contexto de las funciones de supervisión: *¿En qué medida la función de evaluación se sitúa en el contexto de todas las funciones de supervisión de la Organización con una coordinación adecuada, al tiempo que se evita la duplicación de esfuerzos, se hace un uso eficiente de los recursos y se logran aumentos de la eficiencia?*

#### IV. Funciones y responsabilidades

10. La evaluación la llevará a cabo un equipo de evaluación independiente formado por dos expertos externos con amplia experiencia en materia de evaluación y un profundo conocimiento de las cuestiones institucionales que rodean las funciones de evaluación en el marco del sistema de las Naciones Unidas.

11. El equipo de evaluación contará con el apoyo de un grupo de evaluación de tres o cuatro miembros. El grupo estará compuesto por miembros que representen diferentes ámbitos, de forma que cuente con un equilibrio geográfico y conocimientos especializados y abarque aspectos tales como las metodologías de evaluación modernas, las políticas del sector público y la cooperación internacional para el desarrollo. El grupo asesorará al equipo sobre el diseño de la evaluación y se encargará del control de calidad del proyecto de informe.

12. La OED financiará y gestionará la evaluación, es decir, elaborará el mandato, seleccionará y encargará la evaluación al equipo de evaluación, apoyará al equipo en el diseño, realización y finalización de la evaluación, y publicará el informe. Asimismo, la OED facilitará el proceso de control de calidad, pero no supervisará el contenido del informe.

13. Se solicitarán las aportaciones del Comité del Programa y la Administración antes de la finalización del diseño de la evaluación a fin de garantizar la pertinencia y utilidad del proceso para la Organización.

#### V. Metodología

14. Las preguntas de evaluación se abordarán mediante la definición de subpreguntas viables que se responderán a partir del análisis de los datos recopilados. Estas preguntas se han definido como sigue<sup>4</sup>:

A. <u>Pertinencia y utilidad de las evaluaciones:</u> <i>¿En qué medida las evaluaciones tal como se llevan a cabo actualmente responden a las necesidades de las partes interesadas internas y externas de la FAO y se emplean con buenos resultados?</i>	
i)	<i>¿Hasta qué punto los temas elegidos reflejan las orientaciones estratégicas y las preocupaciones de la Organización, sus Miembros, el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad de desarrollo en su conjunto?</i>
ii)	<i>¿Las evaluaciones tienen una calidad profesionalmente aceptable?</i>
iii)	<i>¿En qué medida se utilizan las evaluaciones y cuán eficaces han sido las prácticas de evaluación a la hora de facilitar este uso?</i>
iv)	<i>¿En qué medida se utilizan eficazmente las evaluaciones para respaldar decisiones, incluidas las decisiones estratégicas, tanto por parte de la Administración como de los Miembros a través de los diversos órganos rectores de la Organización?</i>
v)	<i>¿Cuál ha sido la repercusión de las evaluaciones, en particular su influencia en el apoyo al aprendizaje, la mejora de la rendición de cuentas y la mejora de la Organización en los niveles pertinentes (institucional, regional, nacional y de proyectos)?</i>

<sup>4</sup> Estas subpreguntas las examinarán y validarán el equipo y el grupo de evaluación durante la fase de diseño de la evaluación.

<p><b>B. Pertinencia y eficacia de la función de evaluación:</b> ¿En qué medida la función de evaluación tal como está establecida actualmente —con inclusión de su mandato, estructura, responsabilidades y procesos— es apropiada y eficaz para responder a las necesidades cambiantes de la Organización y sus Miembros?</p>	
i)	¿En qué medida la política de evaluación se ajusta a las normas internacionales y está en consonancia con otras políticas y marcos pertinentes en el ámbito de la FAO (concretamente con el marco de gestión basada en los resultados) y fuera de él (por ejemplo, las resoluciones de la Revisión cuatrienal amplia de la política, y las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas)?
ii)	¿En qué medida la función de evaluación tal como está establecida actualmente sigue respondiendo a los contextos y necesidades en evolución dentro y fuera del ámbito de la Organización (por ejemplo, la descentralización en la FAO o el enfoque Unidos en la acción de las Naciones Unidas en los países) y en cuáles de ellos no resulta eficaz?
iii)	¿En qué medida el sistema de evaluaciones establecido actualmente responde a las necesidades de las evaluaciones, en particular de las solicitadas por los directores de programas o los asociados que aportan recursos?
iv)	¿Cuáles son la función y responsabilidad adecuadas de la OED en la gestión basada en los resultados y la creación de una cultura de evaluación, es decir, la capacidad de los directores de programas la FAO para recopilar datos sobre el rendimiento de los programas y los resultados obtenidos, y analizarlos adecuadamente para tomar de decisiones al respecto?
v)	¿Hasta qué punto la política establece disposiciones funcionales y organizativas claras para garantizar que la evaluación contribuya eficazmente a la mejora del aprendizaje, la rendición de cuentas y el rendimiento en todos los niveles de la FAO?
vi)	¿Cuán significativa y rentable resulta la configuración actual del seguimiento de evaluaciones anteriores?

15. Para cada subpregunta, el equipo de evaluación determinará fuentes de datos y métodos de recopilación y análisis de los mismos. Entre los instrumentos analíticos que deberían utilizarse se podrían incluir los siguientes:

- a) Análisis contextual de los avances clave, tanto internos como externos: Esto entraña el análisis contextual de los principales avances relacionados con la función del sistema de las Naciones Unidas en general y de la FAO en particular en la cooperación internacional para el desarrollo, y su influencia en la función cambiante de la evaluación.
- b) Cartografía de los informes de evaluación: Esto implica un análisis del alcance geográfico de la evaluación (institucional, regional, nacional o de proyectos), la cobertura temática (por objetivo estratégico), la finalidad (formativa o acumulativa), la garantía de la calidad, el presupuesto, el estado de seguimiento y la utilización o repercusión prevista.
- c) Metaanálisis e informes de seguimiento: Esto implica sintetizar las conclusiones y tendencias comunes dimanantes de las cuestiones reflejadas en los informes de seguimiento desde la entrada en vigor de la nueva política de evaluación.
- d) Análisis comparativos de las funciones, políticas y capacidades de gestión basada en los resultados y evaluación de las Naciones Unidas y la comunidad internacional: Esto consiste en examinar la estructura, la capacidad, el sistema y los procesos en una muestra de organismos de las Naciones Unidas y asociados para el desarrollo similares a fin de extraer enseñanzas y mejores prácticas. En la medida de lo posible, el análisis comparativo debería centrarse en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que siguen el mismo modelo de actividad y funcionamiento que la FAO.
- e) Estudios de casos: Se examinará en detalle una muestra de los diferentes tipos de evaluaciones llevadas a cabo recientemente (institucionales, regionales, nacionales y de proyectos) a fin de

determinar los elementos y factores que influyen en la utilidad de la evaluación para las principales partes interesadas.

16. Los principales documentos que han de utilizarse para el diseño de la evaluación y como fuentes de datos secundarias son los siguientes:

- a) la Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO (2010);
- b) el examen por expertos externos de la función de evaluación de la FAO del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (2012);
- c) el programa de reforma para 2014-15 de la OED (2014);
- d) Plan de trabajo eslabonado indicativo de las evaluaciones para 2015-17<sup>5</sup> (2014);
- e) el informe sobre las funciones de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que publicará la Dependencia Común de Inspección (2015);
- f) los Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2005), y otras directrices y datos en línea de este grupo que resulten pertinentes;
- g) las resoluciones de la Asamblea General sobre las revisiones cuatrienales amplias de la política relativas a las actividades operacionales para el desarrollo de las Naciones Unidas (2008 y 2012);
- h) manuales, plantillas y directrices internos que utiliza la OED;
- i) evaluaciones de la OED, entre ellas, el informe, el mandato, la respuesta de la administración y los informes de seguimiento (cuando estén disponibles);
- j) las políticas de evaluación de las organizaciones miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas<sup>6</sup>.

## VI. Proceso y calendario

17. *Preparación:* La OED configurará la evaluación, incluido el establecimiento del mandato, así como del equipo y el grupo de evaluación.

18. *Concepción:* El equipo de evaluación diseñará la evaluación con el respaldo del grupo de evaluación. Asimismo, estudiará los documentos principales y celebrará consultas con las principales partes interesadas, con inclusión de algunos miembros de los órganos rectores y la Administración. El resultado de esta fase será un informe de iniciación en el que se detalle el diseño de la evaluación.

19. *Recopilación y análisis de datos:* El equipo de evaluación participará en actividades de recopilación y análisis de datos de acuerdo con el diseño elaborado en el informe de iniciación. El resultado de esta fase será un primer proyecto de informe de la evaluación, posiblemente acompañado de estudios de antecedentes.

20. *Control de calidad y validación:* El grupo de evaluación se encargará de controlar la calidad del proyecto de informe y, a continuación, este se distribuirá para que la OED formule observaciones al respecto y las principales partes interesadas verifiquen los hechos y validen las conclusiones. En esta fase se obtendrá el proyecto de informe final.

21. *Taller con las partes interesadas:* El proyecto de informe final se debatirá en un taller con las partes interesadas a fin de validar las conclusiones del mismo y perfeccionar las recomendaciones que contenga. En esta fase se obtendrá el informe final.

22. *Presentación del informe:* El informe final se presentará, según proceda, al Comité del Programa y a la Administración. Por último, el informe se remitirá al Director General y al Consejo, junto con las recomendaciones del Comité del Programa.

---

<sup>5</sup> PC 116/5.

<sup>6</sup> Disponibles en el sitio web del [Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas](#).

23. El calendario propuesto es el siguiente:

Preparación	Junio-agosto de 2015
Concepción	Septiembre-octubre de 2015
Recopilación y análisis de datos	Noviembre de 2015-febrero de 2016
Redacción	Marzo de 2016
Control de calidad y validación	Abril-mayo de 2016
Taller con las partes interesadas	Junio de 2016
Presentación del informe al Comité del Programa	Noviembre de 2016

## VII. Informe

24. El informe deberá cumplir los Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas pertinentes, y deberá contener un resumen.

25. A continuación se indica la estructura provisional del informe.

- Siglas
- Resumen
- Sección 1: Antecedentes y metodología
- Sección 2: Pertinencia y utilidad de las evaluaciones de la FAO
- Sección 3: Pertinencia y eficacia de la función de evaluación de la FAO
- Sección 4: Conclusiones y recomendaciones
- Anexos