




Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



Programa
Mundial de
Alimentos

**Compilación y análisis
de las *colaboraciones de
trabajo establecidas de
forma bilateral o tripartita*
en América Latina y el Caribe**

2012-2017



**Compilación y análisis
de las *colaboraciones de
trabajo establecidas de
forma bilateral o tripartita*
en América Latina y el Caribe**

2012-2017

Publicado por:
la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura,
el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
el Programa Mundial de Alimentos

Santiago, 2018

Este informe ha sido elaborado durante los meses de octubre 2017 a enero 2018 bajo la dirección técnica y metodológica del Sr. Álvaro Ramos Trigo, Coordinador del Programa FIDA MERCOSUR.

El informe fue editado entre febrero y julio 2018 con la colaboración de los siguientes profesionales de FAO, FIDA y PMA para América Latina y el Caribe: Adoniram Sanches (FAO), Silvia Saravia-Matus (FAO), Carlos Icaza (FIDA), Juan Ignacio Cortés (FIDA), María Pino (PMA) y Hugo Farías (PMA).

CITA:

FAO y FIDA y PMA. 2018. Compilación y análisis de las colaboraciones de trabajo establecidas de forma bilateral o tripartita, Santiago de Chile

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la FAO, el FIDA o el PMA, 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, el FIDA o el PMA los aprueben o recomienden 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, del FIDA o del PMA.

ISBN 978-92-5-131048-9

© FAO, FIDA y PMA , 2018



Algunos derechos reservados. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales; https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es_ES).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO, el FIDA o el PMA refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO, del FIDA o del PMA.

Toda mediación relativa a las controversias que se deriven con respecto a la licencia se llevará a cabo de conformidad con las Reglas de Mediación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) en vigor.

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos de información de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org. Los productos de información del PMA están disponibles en el sitio web del PMA <http://es.wfp.org/publicaciones/list> y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico dirigido a pma.latinamerica@wfp.org

Los productos de información del FIDA están disponibles en el sitio web del FIDA <https://ifad.org>

Foto Portada: ©FIDA

ÍNDICE

PRÓLOGO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. ANTECEDENTES	01
1.1. Introducción.....	01
1.2. Elementos de contexto – Las urgencias de ALC.....	01
1.3. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS 1 y 2.....	02
1.4. Marco teórico-analítico	02
1.5. Memorandos de entendimiento firmados a nivel regional.....	04
2. DESARROLLO DEL ESTUDIO	04
3. METODOLOGÍA APLICADA.....	05
3.1. Etapas.....	05
3.2. Hipótesis interpretativas.....	05
3.3. Entrevistas.....	07
3.4. Las experiencias revisadas.....	07
4. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	11
4.1. Referidos a las experiencias conjuntas.....	11
5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	18
ANEXO I.....	24
Memorandos de Entendimiento firmados a nivel regional entre los tres OSR	
ANEXO II	26
Pauta y preguntas para las entrevistas	
LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	29



PRÓLOGO

Lograr que América Latina y el Caribe pueda superar los actuales niveles de pobreza y terminar con el hambre es un anhelo que guía el actuar de las Naciones Unidas en la región. Por esa razón, diversos organismos han compartido desafíos y llevado a cabo actividades similares en apoyo de los países y su gente.

En particular la FAO, el FIDA y el PMA se han hecho partícipes -en múltiples ocasiones y diversos sectores- de acciones guiadas por el objetivo común de erradicar el hambre y la malnutrición y promover la agricultura sostenible y la transformación rural, poniendo a disposición sus capacidades específicas como, respectivamente, agencia de conocimiento agrícola, fondo de inversiones para áreas rurales, y programa de desarrollo y de asistencia humanitaria.

Unidas en Roma por sus sedes, han compartido visiones y estrategias y han creado un fuerte lazo de apoyo interagencial. En la conformación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible han jugado un rol importante prestando orientación a sus Miembros y asistiendo en la redacción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como dichos Objetivos exhortan al sistema de las Naciones Unidas a colaborar de forma más estrecha, los tres Organismos con sede en Roma han decidido potenciar las sinergias en pos de una colaboración firme, amplia y duradera y, en atención a ello, los representantes para la región de América Latina y el Caribe se han hecho eco de este compromiso y redoblado sus esfuerzos para maximizar los resultados.

Para poder optimizar la mutua colaboración y la acción conjunta que se demanda, es necesario revisar las experiencias pasadas, extraer las lecciones aprendidas y reconocer los obstáculos encontrados. Este es el objetivo del presente estudio que pretende en sí ser un resultado y una contribución más de la cooperación entre los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (OSR) para poder responder a la sociedad en su conjunto de modo cohesionado y eficiente.



Julio Berdegú
Subdirector General y
Representante Regional de la FAO
para América Latina y el Caribe



Joaquín Lozano
Director División para
América Latina y el Caribe
FIDA



Miguel Barreto
Director Regional para
América Latina y el Caribe del
Programa Mundial de Alimentos



RESUMEN EJECUTIVO

Compilación y análisis de las colaboraciones de trabajo establecidas de forma bilateral o tripartita entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Programa Mundial de Alimentos en América Latina y el Caribe

Los antecedentes. El sistema de las Naciones Unidas dispone de tres organismos con base en Roma (OSR) con mandatos y competencias claras en materia de: a) agricultura sostenible, manejo de recursos naturales y comportamiento de los principales mercados de alimentos; b) inversiones en agricultura, inclusión y desarrollo rural para combatir las causas que generan la pobreza rural; c) combate al hambre, promoción de la seguridad alimentaria y nutricional. Estos tres organismos tienen un papel clave en el apoyo a los países para alcanzar las metas esperadas en materia de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y especialmente en relación al ODS 2 y al ODS 1.

La acción coordinada como meta. Una acción coordinada y complementaria en relación a estas metas y objetivos no solo es deseable sino imprescindible frente a la magnitud del desafío de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a la significativa oportunidad de la experiencia acumulada, las capacidades, la disponibilidad de instrumentos complementarios y el prestigio con que cuentan los tres organismos de Roma. A nivel de América Latina y el Caribe (ALC) los representantes regionales se han comprometido con este mandato y con el desafío de aumentar las acciones coordinadas y complementarias. Con este fin, y para estimular y dar consistencia y sostenibilidad a las acciones se han firmado recientemente sendos Memorandos de Entendimiento entre la FAO y el PMA, y entre la FAO y el FIDA¹.

El trabajo realizado. Más allá de revisar las actividades y experiencias, el presente estudio se enfoca en: a) analizar los diferentes factores que han facilitado, dificultado o limitado la cooperación interagencial; b) valorar la ejecución coordinada y complementaria de acciones, en especial para dar apoyo a los países en alcanzar las ambiciosas metas del ODS 2; c) inferir, de documentos y entrevistas, aquellos cursos de acción más recomendables para hacer sostenible en el tiempo una estrategia de presentación e intervención común tanto por país como por subregión. Todo ello con el fin de producir recomendaciones de implementación de estas acciones en países seleccionados como piloto, de modo que se puedan replicar sus experiencias identificando buenas prácticas.

La metodología. El trabajo realizado no ha sido una evaluación ni una sistematización de experiencias. Se utilizaron tres herramientas metodológicas: a) acceso, lectura y análisis de documentos y antecedentes; b) elaboración de un conjunto de hipótesis interpretativas; c) entrevistas.

El estudio reúne los elementos que surgen de: a) fijar un marco conceptual, con las orientaciones, los lineamientos y los desafíos que los Miembros de los tres organismos y la dirección superior a nivel global y regional han definido para efectivizar las acciones complementarias, de forma coordinada; b) relevar documentos comunes, o de cada agencia en particular, sobre la colaboración entre los OSR en América Latina y el Caribe; c) confrontar aquellas definiciones con la realidad, explorando los pros y los contras para las acciones mancomunadas; d) extraer lecciones de programas o proyectos desarrollados en los diversos países y en el ámbito regional y de la experiencia expresada por representantes y gerentes de operaciones en siete países (el Estado Plurinacional de Bolivia, Colombia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití y República Dominicana); e) generar un conjunto de conclusiones y propuestas que den como resultado las pautas metodológicas para un Plan de Acción 2018 en los países piloto definidos por los representantes regionales de los OSR en ALC: Haití, Guatemala y Colombia.

La Agenda Colaborativa – Pros y contras. Construir una agenda participativa en la acción cotidiana a nivel global, regional y nacional implica para cada agencia superar inercias y estereotipos consolidados en un imaginario propio en los países y a nivel global, que se expresa en las visiones y los roles que automáticamente se le asignan a cada agencia por parte de líderes políticos, gobernantes, funcionarios, dirigentes sociales, técnicos, expertos, y la opinión pública en general. Construir esta visión mucho más colaborativa en las acciones es un desafío que

¹ El 11 de julio de 2018, después de la preparación de este documento, se firmó un Memorando de Entendimiento entre el FIDA y el PMA sobre la colaboración en la región de América Latina y el Caribe. Este documento se enfoca en el fortalecimiento de la cooperación entre las dos instituciones en la región, principalmente en las áreas de: a) implementación de la Agenda 2030, b) apoyo al diálogo de políticas para promover la seguridad alimentaria y nutricional en la región; c) migración y los desafíos relacionados con el cambio climático y (d) el fortalecimiento económico, productivo e institucional de los pequeños agricultores.

requiere, más allá de los compromisos institucionales manifiestos de la dirección superior de los organismos, un esfuerzo de planificación adicional, un aumento de la carga de trabajo para los representantes y sus equipos, y la obtención de recursos específicos. No es lo mismo ofrecer instrumentos de acción e intervención diferentes y especializados a las distintas contrapartes y socios en los gobiernos de los respectivos países en forma coordinada y articulada, que ofrecer instrumentos, productos y soluciones similares, haciendo todos lo mismo, o implementar acciones desacompañadas y desarticuladas, e incluso superpuestas.

Los factores a superar: a) competencia entre los organismos por recursos; b) visión sectorial y fragmentada del fenómeno de la pobreza rural y de la inseguridad alimentaria y nutricional a nivel de las instituciones públicas; c) acción deliberada de las instituciones gubernamentales que estimulan el trabajo aislado y compartimentado, a falta de un organismo rector de la cooperación con peso político; d) estereotipos vigentes a nivel de la sociedad y de la opinión pública en los respectivos países respecto de los roles de cada una de los organismos; e) poco conocimiento recíproco e información entre las agencias; f) asimetrías entre los tres organismos en cuanto a la presencia en el país y el despliegue en los territorios; g) conocimiento limitado o imperfecto por parte de las contrapartes nacionales y locales respecto de los mandatos, roles y capacidades de cada agencia; h) procedimientos técnico-administrativos y sus tiempos necesarios, diferentes entre las tres agencias, y largos en general con respecto a las necesidades de implementación; i) información imperfecta y error de cálculo sobre recursos humanos, a falta de planificación y asignación de responsabilidades; j) falta de sistematización y sistemas de gestión de información y conocimiento diferentes entre organismos, con lo cual aún no hay mecanismos claros de elaboración de informes, sistematización, visibilidad y lecciones aprendidas; k) falta de asignación de recursos específicos para generar las condiciones necesarias para las acciones conjuntas, coordinadas y complementarias.

Los factores a consolidar y profundizar: a) coordinación a nivel del sistema de las Naciones Unidas; b) gobiernos con una orientación político-estratégica clara del papel de la cooperación internacional y que emite directrices y asigna responsabilidades en consecuencia; c) buenas relaciones interpersonales entre los representantes de los organismos, los técnicos y los expertos a nivel de país; d) acciones coordinadas y complementarias a nivel regional, tanto en organismos de integración como en foros y plataformas de diálogo de políticas; e) excelente imagen pública del sistema de las Naciones Unidas y de los tres OSR; f) capacidad organizacional y logística para realizar despliegue territorial de equipos técnicos especializados; g) capacidades sumadas de llegar a los gobiernos en los distintos niveles de organización del Estado, con miradas sistémicas y propuestas de intervención multisectoriales y multidisciplinarias; h) capacidad y legitimación técnico-institucional para la transferencia de capacidades tanto en el Estado, especialmente a niveles de la administración local, como con las organizaciones de la sociedad civil; i) capacidad de combinar auxilio humanitario, construcción de resiliencia, desarrollo agrícola y desarrollo rural; j) capacidades técnico-institucionales combinadas para montar sistemas y mecanismos público-privados de manejo de riesgos; k) procesos incipientes de registro y sistematización de experiencias conjuntas de coordinación y complementación.

Atributos claves para las intervenciones conjuntas, altamente valorados por los entrevistados sobre cada uno de los tres organismos. A) La capacidad que muestra el PMA para intervenir frente a crisis humanitarias y catástrofes ambientales, movilizándolo recursos materiales, humanos y financieros, utilizando conocimientos adquiridos calificados en materia logística y organizacional, como así también su aptitud para proporcionar asistencia técnica en la promoción del desarrollo local y social de los países y su extensa presencia en el campo para implementar programas de resiliencia. B) el despliegue territorial de los equipos de la FAO, con expertos en agricultura, manejo sostenible de recursos naturales, desarrollo rural, fortalecimiento organizacional, creación de capital social y humano, y la organización de la producción, su acondicionamiento, la distribución y el acceso a los mercados por parte de los productores agrícolas para llegar a los consumidores con alimentos nutritivos, de calidad e inocuos. C) la capacidad del FIDA de aportar, a partir de sus operaciones, recursos financieros específicos y altamente focalizados en el tema del desarrollo rural para los pequeños productores y la población rural más necesitada y su capacidad como institución financiera internacional de apalancar recursos de inversión de otras fuentes que complementan y muchas veces superan los propios recursos del FIDA, además de sus acciones de creación y fortalecimiento de la institucionalidad pública y ciudadana para el desarrollo rural, a partir de préstamos o donaciones.

Difusión y promoción. Son muy destacadas las acciones conjuntas de difusión y promoción, así como la asistencia técnica para mejorar los niveles de legislación en los parlamentos nacionales y el papel de los facilitadores en temas críticos, sensibles o complejos desde el punto de vista científico o técnico entre los funcionarios y técnicos de las instituciones del poder ejecutivo, los legisladores y la sociedad civil. Temas como las leyes de seguridad alimentaria y nutricional, manejo de recursos naturales, manejo de crisis humanitarias y derechos de las mujeres han contado con el apoyo de las agencias de las Naciones Unidas y especialmente de la FAO y el PMA. Acciones similares son mencionadas en espacios regionales, como la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y el MERCOSUR.

Países piloto. A nivel de ALC los tres OSR han manifestado el objetivo común de comenzar acciones colectivas en tres países prioritarios -Haití, Guatemala y Colombia- donde los respectivos representantes a nivel país ya han comenzado conversaciones para avanzar en este sentido, con el respaldo de las diversas acciones conjuntas que se han venido implementando. Esta decisión pretende encarar entre los OSR la complementación y la articulación de acciones vinculadas a la Agenda 2030 como un proceso, que debería dejar de ser casuístico para estar más orientado por un "plan de acción estratégico" que pueda: a) ser sistematizado (aislando los factores del contexto no manejables) y que defina indicadores de partida y llegada (resultados); b) cumplir etapas de análisis y planificación conjunta sobre los problemas a enfrentar en cada uno de los países (distribución territorial dentro de los mismos); c) concertarse con las autoridades gubernamentales pertinentes a partir de una propuesta común que se imbrica con los planes nacionales de desarrollo; d) permitir la definición de cursos de acción (programas y proyectos), complementando herramientas de acción e intervención, recursos humanos y financieros, así como apalancando otros recursos de los propios gobiernos y de donantes.

Propuesta para la orientación de las acciones: a) sistematizar y profundizar el conocimiento de las experiencias sobre acciones conjuntas realizadas en el período analizado; b) describir tareas, responsabilidades, evaluación y resultados; c) asignar partidas específicas y especiales de recursos en cada uno de los organismos, consistentes con el nivel de exigencia y objetivos que se planteen; d) calendarizar reuniones entre los representantes, coordinados con una agenda preacordada de temas; e) definir la modalidad de trabajo; (f) vincularse con el sistema de las Naciones Unidas en el país; g) calendarizar una serie de acciones de difusión y promoción sobre los desafíos que tiene el país para avanzar sobre las metas concretas del ODS 2; h) fortalecer las capacidades instaladas de los organismos en los países y ampliar el espectro de interlocutores y partes interesadas; i) proyectar en forma conjunta las visiones compartidas, las propuestas y las estrategias que se definan de común acuerdo hacia los donantes, mostrando sinergias y complementación de capacidades y recursos.

Plan de Acción 2018 en los países piloto. Distribuir entre los organismos, de acuerdo a sus capacidades y disponibilidad de recursos en el país, las tareas técnicas de: a) reunir información para el análisis y la sistematización del contexto nacional, especialmente en los territorios en los cuales se desarrollaría la operación y las acciones pertinentes, en los planos político, institucional, económico y social; b) analizar las estrategias nacionales y las políticas vigentes en relación a los ODS y en particular al ODS 2 en la operación concreta; c) analizar en conjunto las demandas presentadas por el gobierno para los territorios, cubriendo (i) un marco institucional local, las instituciones convocantes y las que estarán involucradas, así como las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, (ii) características físicas, productivas, ambientales, sociales y relativas a la seguridad alimentaria y nutricional de los territorios donde intervenir, (iii) los problemas a solucionar, (iv) el inventario de las capacidades y recursos humanos, técnicos y financieros disponibles entre los OSR y que se asignarían a las acciones coordinadas, (v) el despliegue en los territorios, (vi) otros posibles socios a convocar entre las agencias del sistema de las Naciones Unidas, de acuerdo a las necesidades técnicas, organizativas y logísticas, (vii) recursos de donantes o del gobierno a movilizar para la iniciativa conjunta, (viii) diseño del documento de proyecto que establezca con precisión todos los compromisos relativos para la ejecución de las actividades, y (ix) la designación de un comité directivo en el terreno para el proyecto o programa encargado de monitorear su implementación.



1. ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

En septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó un marco general para las acciones del Sistema a nivel global, para alcanzar un desarrollo sustentable a nivel planetario hacia el año 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se implementan bajo el liderazgo de los respectivos gobiernos comprometen a los Estados a aplicar recursos para alcanzar las metas concretas en cada uno de los ODS, así como a alinear con ellos sus respectivos planes o estrategias de desarrollo humano, económico y social. Por parte del sistema de las Naciones Unidas implica construir una relación y coordinación más cercana entre todas sus agencias.

En relación a los ODS y en especial a los ODS 1 y 2, el sistema de las Naciones Unidas tiene tres de sus principales agencias especializadas en el campo de la agricultura (en sentido amplio), la seguridad alimentaria y nutricional, y la inversión para el desarrollo de los territorios y comunidades rurales (la FAO, el FIDA y el PMA). A su vez estas agencias parten de metas comunes, pero tienen mandatos específicos y para cumplirlos aplican sistemas de gobernanza, administración y gestión, estrategias y metodologías de trabajo diversos y disponen de capacidades técnicas y operacionales diferentes.

Sus Marcos Estratégicos orientan la diversidad de sus acciones en temas comunes y que, a la vez, son críticos para el desarrollo sostenible y equilibrado del planeta, como eliminar la pobreza, el hambre y la desnutrición y crear condiciones para una agricultura sustentable (cuidadosa de los recursos naturales del planeta) y capaz de alimentar a una población creciente.

Asimismo, los OSR han desarrollado redes de instituciones y organizaciones contrapartes interesadas tanto a nivel global multilateral como a nivel regional y en los países, dentro de los cuales estas redes de socios principales se despliegan a nivel gubernamental y en la sociedad civil, el sector privado de la economía y el sector académico. Estas redes y plataformas ofrecen a su vez una diversidad de enfoques para el abordaje de los problemas comunes que enriquecen su interpretación y el conjunto de acciones para su solución.

1.2 ELEMENTOS DE CONTEXTO – LAS URGENCIAS DE ALC

La región de América Latina y el Caribe tuvo un desempeño más que favorable en la reducción de la pobreza, la indigencia y en particular de la pobreza rural. Es así que entre 2002 y 2012 la pobreza cayó nueve puntos porcentuales y ocho puntos la indigencia. En los últimos cinco años la reducción se mantuvo, pero a tasas inferiores. La información de organismos multilaterales de las Naciones Unidas como el Banco Mundial, la FAO y el FIDA² en sus diversos informes, es consistente en esta materia.

No obstante, persisten brechas estructurales que afectan a los territorios rurales y que provocan alta vulnerabilidad en la población y un riesgo importante de que parte de ella caiga nuevamente en situaciones de pobreza o indigencia. Existen todavía altos niveles de desigualdad y un 30% de la población de ALC está aún hoy expuesta a condiciones de pobreza en los territorios rurales.

Cabe señalar que en el reciente informe *“El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria”* señala el hecho de que en aquellos países de la región que fueron líderes en la década pasada en este proceso de reducción de la pobreza y el hambre, como el caso de Brasil, no solo el proceso se ha desacelerado, sino que incluso últimamente las tendencias se han revertido.

La reducción de la pobreza rural estuvo basada en tres fenómenos complementarios y convergentes: a) un crecimiento de las economías nacionales y con ello la disponibilidad de recursos presupuestales y financieros para invertir en la eliminación de la pobreza y a favor del desarrollo rural; b) una ampliación de la demanda internacional y nacional de alimentos, generadora de un escenario favorable para los ingresos de los agricultores y para las inversiones públicas y privadas en el medio rural, así como para la generación de empleo; y c) importantes políticas públicas

² FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. *“El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria”*. FAO. Roma, 2017.

FIDA. *“Rural Development Report 2016. Fostering inclusive rural transformation”*. Roma, 2016.

BANCO MUNDIAL. *“Global Economic Prospects. A Fragile Recovery”*. Washington, 2017.

orientadas hacia la justicia social a través de la redistribución de la renta nacional hacia los sectores más desfavorecidos y vulnerables.

Sin embargo la situación en los últimos tres/cuatro años se ha vuelto más estrecha a partir de los siguientes fenómenos: a) crisis de gobernabilidad en países muy importantes en la región; b) cambios en el enfoque político (centralidad de las políticas públicas) sobre el desarrollo económico y social, en algunos de los países; c) cambios en la dirección de los flujos financieros hacia los países emergentes y en particular hacia ALC, reduciendo así la disponibilidad de recursos para la inversión; d) menor tasa de crecimiento de las economías nacionales y por tanto menor amplitud fiscal para destinar a la inversión en territorios rurales; e) problemas de liderazgo institucional en los países respecto de la competencia en cuanto al abordaje de la eliminación de la pobreza rural y la seguridad alimentaria y nutricional; f) la vinculación y el incremento directo de la pobreza y el hambre en países y territorios que sufren conflictos armados, fenómenos de inseguridad pública, criminalidad creciente, violación de los derechos humanos y crisis humanitarias; g) en particular los países de ALC que concentran su dependencia de mercados muy específicos como el de los Estados Unidos de América han sentido más fuertemente el rigor de la crisis económica global.

El resultado de éstos y otros factores es un enlentecimiento en la reducción de la pobreza en general en la región e, incluso para 2017, un nuevo aumento de los niveles de pobreza e indigencia en algunos países.

1.3 LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS ODS 1 Y 2

La Agenda 2030 constituye uno de los compromisos globales más amplios y exigentes que la humanidad se ha planteado alcanzar en 15 años. Se plasma en un plan de acción de 17 Objetivos y 169 Metas.

El ODS 1 postula “poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”. Se asume que la pobreza es generada por factores multidimensionales y que por tanto va más allá de la falta de ingresos y de los recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles.

El ODS 2 -sobre el que se concentra el requerimiento de articulación, complementación de estrategias y acciones conjuntas- postula a su vez que se debe “poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”.

1.4 MARCO TEÓRICO ANALÍTICO

En el período comprendido entre 2012 y 2017 los tres OSR han desarrollado acciones conjuntas con diferente grado de profundidad y amplitud a nivel: a) regional, para ALC; b) subregional, considerando Sudamérica, Caribe y Centroamérica; c) nacional, en varios países de la región donde los tres OSR están presentes. Estas acciones han sido compiladas e informadas regularmente a los órganos políticos de conducción y gobierno de cada uno de los organismos, al Consejo de la FAO y a las respectivas Juntas Ejecutivas del FIDA y el PMA³.

También estas actividades incorporan y ponen en común experiencias, herramientas y capacidades disponibles de parte de cada agencia en áreas temáticas tales como: a) difusión de los ODS 1 y 2 y sus metas; b) promoción y diálogo sobre políticas públicas; c) fortalecimiento de la construcción de resiliencia en las comunidades rurales y en la pequeña producción agrícola familiar; d) acciones de respuesta frente a crisis humanitarias; e) acciones de respuesta frente a catástrofes climáticas o a los efectos generados por el cambio climático; f) recuperación y conservación de ecosistemas frágiles afectados; g) apoyo técnico y financiero para generar los cambios estructurales e institucionales (construcción de capacidades) que reduzcan los niveles de riesgo y vulnerabilidad de los países frente a desastres naturales o humanitarios; h) asistencia técnica y financiera para el aumento de la productividad de una agricultura sostenible y para el fortalecimiento de sistemas de mercado que faciliten la inserción de la pequeña agricultura familiar a los mismos; i) gestión del conocimiento, intercambio de experiencias, Cooperación Sur-Sur y Triangular.

Los Miembros de los tres OSR requirieron de éstos la preparación de un documento conjunto, que se ha tomado como marco analítico para el presente estudio. Allí se señalan con precisión los mecanismos que los tres organismos en conjunto pondrían a disposición de los países para alcanzar las metas y los objetivos establecidos en la Agenda. El documento⁴, producido y puesto a consideración de los respectivos órganos de gobierno y conducción, propone estrategias comunes y mecanismos conjuntos que, desde la diversidad de mandatos, capacidades, sistemas de gobernanza y especializaciones de cada una, puedan

³ Ver Lista de documentos consultados.

⁴ “*Collaboration among the United Nations Rome-based Agencies: Delivering on the 2030 Agenda*”

implementarse para asistir a los países en el logro de los objetivos señalados.

Se plantea así que la colaboración entre los OSR en relación al SDG 2 deberá apoyarse en cuatro pilares: i) el trabajo conjunto a nivel regional y en los países; ii) la cooperación en el nivel global; iii) la colaboración en áreas específicas del conocimiento, complementando y articulando las capacidades de cada una de ellas; iv) la prestación de servicios corporativos comunes a los países.

Esto debería traducirse en acuerdos para ejecutar en forma coordinada funciones tales como: a) análisis e interpretación de los diversos contextos y los procesos de planificación estratégica; b) acciones e intervenciones; c) comunicación; d) sistemas de monitoreo, organización de la información y *reporting*⁵ de las acciones y sus resultados a sus respectivas sedes, siguiendo sus respectivos procedimientos y mecanismos.

Lo anterior debería reflejarse en: a) **proyectar un trabajo mancomunado**, maximizando sinergias y construyendo convergencias sobre los principales focos (el hambre y la malnutrición) y evitar innecesarias superposiciones y duplicaciones; b) **alcanzar una mayor coordinación de las acciones** y maximizar la eficacia de las mismas, partiendo de sus respectivas fortalezas y capacidades técnicas, diferentes estructuras y sistemas de gobernanza, modelos de negocios, ciclos de financiación, prioridades específicas de los donantes, instrumentos de desarrollo financiero, cultura organizacional, niveles de descentralización, presencia en los países y despliegue territorial; c) **superar las restricciones** más frecuentes y las limitantes en la construcción de un partenariado entre los organismos a los diferentes niveles de actuación como son: i) la competencia por recursos; ii) prioridades divergentes en los países; iii) asimetrías en las escalas de operación; iv) las inercias y zonas de confort que dificultan los acuerdos para definir cuándo, dónde y cómo operar a partir de las demandas que se reciben en cada país; v) a nivel regional **seleccionar un conjunto de países prioritarios**⁶, áreas

⁵ *Reporting*: instrumentos y sistemas administrativos de informar acciones, recursos aplicados y resultados obtenidos, enfocados y diseñados específicamente en acciones comunes entre los OSR,

⁶ En el caso de ALC han sido definidos Haití, Guatemala y Colombia para comenzar actividades conjuntas a inicios de 2018, a partir de intercambios de información, la construcción de visiones comunes frente al contexto país, el mapeo de acciones en curso y capacidades disponibles, y el diálogo con las contrapartes, ya comenzadas en estos países por las oficinas nacionales respectivas y entre estas mismas.

temáticas para desarrollar en conjunto, y sistemas de seguimiento y monitoreo de progresos y resultados.

A los efectos del presente estudio, se destaca la recomendación del documento analizado, en cuanto a explorar **modalidades nuevas de transversalización sectorial**. Esto implica promover, desde el diálogo con las contrapartes de gobierno, las visiones compartidas para las operaciones a nivel interinstitucional entre los diferentes niveles de organización del Estado. Cada agencia debería buscar y establecer un diálogo político y un compromiso de colaboración, más allá de las instituciones gubernamentales que tradicionalmente hayan sido sus contrapartes principales, e inducir a los gobiernos a construir visiones mucho más sistémicas y acciones interinstitucionales y, a la vez, estimular a los donantes a apoyar este tipo de aproximación para resolver problemas de origen multicausal como la inseguridad alimentaria y la pobreza.

A nivel global existen múltiples foros internacionales intergubernamentales⁷ y redes o plataformas de múltiples partes⁸ donde se debaten cuestiones vinculadas a los temas y metas de la Agenda 2030 y en particular de los ODS 1 y 2, en los cuales los tres organismos tienen presencia, o bien activa participación y una voz jerarquizada, y en donde juegan un papel sumamente relevante de liderazgo en las mismas, o sirven de anfitriones y de soporte técnico, administrativo y logístico para su desempeño.

En ALC los tres organismos tienen la oportunidad de ampliar y profundizar una presencia conjunta colaborando en la construcción de las agendas co-

⁷ Sistema de Información sobre los Mercados Agrícolas (SIMA); Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA); Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) – Conferencia de las Partes 21 y 22; *Global Food Security Cluster*; Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM); G20; HABITAT III; El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo (SOFI); CGIAR - *Third Global Conference on Agricultural Research of Development and GFAR Partner's*; Reto del Hambre Cero.

⁸ PMA: Red de información sobre seguridad alimentaria; Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN); *Global Food Security Cluster*. FIDA: Coalición internacional para el acceso a la tierra; Foro de los pueblos indígenas; Foro Campesino; *Platform for Agricultural Risk Management*; Facilidad de Financiación de Servicios de Transferencia de Remesas. FAO: Foro global de investigación agropecuaria; Sistema de información sobre los mercados agrícolas; Programa mundial para una ganadería sostenible; Alianza mundial sobre el cambio climático, la pesca y la acuicultura; Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas.

munes de varios organismos multilaterales regionales y subregionales. La Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), el Sistema de Integración Centroamericana/Consejo Agropecuario Centroamericano (SICA/CAC), la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Reunión Especializada sobre la Agricultura Familiar del MERCOSUR (REAF), la Comunidad Andina (CAN), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Foro de las Américas para la Investigación y el Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO) y el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) son ejemplos de un proceso de integración regional de geometría variable, donde diversas iniciativas e instituciones regionales se entrelazan en cuanto a sus objetivos y sus acciones, tanto como foros de debate político, como espacios de Cooperación Sur-Sur y Triangular. En el marco de la OEA también está el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) como instituto especializado en temas de agricultura y desarrollo rural, que desarrolla múltiples programas y proyectos de cooperación técnica en los países de la región y de carácter regional, en áreas temáticas vinculadas también al ODS 2.

1.5. MEMORANDOS DE ENTENDIMIENTO FIRMADOS A NIVEL REGIONAL

A nivel regional se han concretado sendos memorandos de entendimiento firmados entre los representantes regionales de la FAO y el PMA, de la FAO y el FIDA, y PMA y el FIDA respectivamente. Acuerdos que permiten fortalecer el trabajo y cooperación conjunta entre las tres agencias, profundizando así el impacto de sus acciones en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe.

Asimismo, la FAO ha firmado también un Memorando de entendimiento con el IICA con el objetivo de fortalecer la cooperación técnica que la FAO y el IICA entregan a los Miembros mediante una acción conjunta. Las áreas temáticas en las que se centra el acuerdo son: a) mejorar la eficacia interinstitucional; b) diseñar e implementar proyectos conjuntos complementando capacidades (se mencionan muy especialmente el Corredor Seco Centroamericano, el Acuerdo de Paz de Colombia, y el desarrollo agrícola y rural del Caribe); c) investigar y producir documentos analíticos vinculados a las metas de los ODS de la Agenda 2030; d) entregar respuestas coordinadas a las demandas de los países.

2. DESARROLLO DEL ESTUDIO

Objetivo: Realizar una compilación y análisis de las colaboraciones de trabajo establecidas de forma bilateral o tripartita entre la FAO, el FIDA y el PMA en América Latina y el Caribe (2012-2017).

El trabajo ha consistido en: a) fijar con claridad el marco conceptual, las orientaciones, los lineamientos y desafíos que los Miembros de los tres organismos y la dirección superior a nivel global y regional han definido para las mismas con el objeto de concretar acciones complementarias y coordinadas relativos a las metas del ODS 2 en apoyo a los países; b) relevar documentos comunes o de cada agencia sobre la colaboración entre los OSR en América Latina y el Caribe; c) confrontar aquellas definiciones con la realidad explorando pros y contras para las acciones mancomunadas; d) extraer conclusiones de las acciones revisadas (programas o proyectos) desarrolladas en los diversos países y en el ámbito regional y de la experiencia manifestada por representantes y gerentes de operaciones en siete países; e) proponer un conjunto de iniciativas para la acción que podrían coadyuvar a alcanzar los desafíos operacionales planteados.

3. METODOLOGÍA APLICADA

3.1. ETAPAS

Las etapas del trabajo fueron: i) un ajuste de objetivos, resultados esperados y nivelación de expectativas con los puntos focales en los tres organismos; ii) el análisis de documentos e información secundaria, con antecedentes sobre iniciativas de coordinación y articulación entre las estrategias y acciones; iii) revisión de documentación sobre actividades conjuntas en la región en general, y en el caso de los países mencionados (documentos de marco estratégico), durante el período 2012-2017; iv) diseño de un sistema de hipótesis para comprender - en el actual contexto regional - los pros y contras existentes para una actuación coordinada y articulada; v) informe interpretativo preliminar para la recepción de comentarios o propuestas de ajuste de los puntos focales; vi) diseño de un cuestionario con preguntas organizadas y realización de entrevistas a distancia a los representantes de la FAO y el PMA y a los gerentes de operaciones del FIDA en cada uno de los países señalados; vii) procesar los resultados de las entrevistas, realizar un análisis de los mismos y preparar un informe final preliminar con conclusiones basadas en la evidencia recogida; viii) someterlo a la opinión de los puntos focales de los tres organismos, recibir comentarios, propuestas de ajustes y aclaraciones; ix) proceder a la redacción del informe final.

3.2. HIPÓTESIS INTERPRETATIVAS

Previo al diseño de las hipótesis se constataron algunas premisas que surgen del conjunto de documentos analizados: a) mandatos claros al más alto nivel político-institucional de los tres organismos y de todo el sistema de las Naciones Unidas; b) compromiso de los tres representantes regionales y el personal jerárquico en las oficinas regionales (FAO y PMA) y en la División de ALC, para el caso del FIDA; c) demandas cada vez más complejas y urgentes por parte de los gobiernos en relación al cumplimiento de los ODS y en especial al ODS 2; d) procesos de coordinación en curso, tanto a nivel de países, como a nivel subregional y regional, y memorandos de entendimiento firmados o en proceso de firma entre los organismos vinculados a la coordinación de actividades; e) escasa disponibilidad de recursos por parte

de los donantes y exigencias de eficacia y eficiencia en la implementación de programas y proyectos.

Cada hipótesis del sistema se formuló vinculando la variable dependiente con un conjunto de entre 5 a 7 variables independientes.

A) HIPÓTESIS 1:

Desde el punto de vista analítico la evidencia que surge –especialmente de las entrevistas realizadas– verifica que *“la colaboración entre los OSR será efectiva en la medida que se **confirmen** los siguientes factores”*:

- **Mejore la calidad de la información.** Se deben encontrar mecanismos y acciones deliberadas y planificadas de gestión de la información, entre las agencias y entre éstas y las diversas instituciones y partes interesadas del gobierno que clarifiquen y presenten con precisión un aspecto crucial para la complementación que implica partir de conocer y valorar las diferencias en: (i) mandatos y sistemas de gobernanza; (ii) capacidades e instrumentos disponibles para la acción; (iii) sistemas técnico-administrativos para la implementación de programas y proyectos; (vi) disponibilidad y acceso a recursos.
- **Aumente el conocimiento y valoración.** Conocer, reconocer y valorar –entre las agencias y entre éstas y las diversas instituciones del gobierno– la diversidad de metodologías de trabajo e instrumentos para la ejecución de los servicios técnicos y la aplicación de recursos, el despliegue territorial y las alianzas y plataformas con partes locales y los costos relativos de transacción en la implementación de las acciones.
- **Anclaje.** Las acciones de coordinación y articulación son más efectivas cuando se alinean y se reflejan en sus objetivos, metas, resultados esperados, cobertura territorial y de beneficiarios, áreas temáticas y acciones concretas, a documentos generales tales como el UNDAF, los Marcos Estratégicos País de cada Agencia y los Planes o Programas de Desarrollo Nacionales que orientan las acciones de cada gobierno que se vinculan a las metas de los ODS.
- **Ciclo de los proyectos.** Lo anterior debe desembocar en una armonización del “ciclo de proyectos” que cada agencia aplica/despliega con el gobierno respectivo. Para que ello sea efectivo, se maxi-

micen los tiempos y se reduzcan costos de transacción de las acciones coordinadas y complementarias, son necesarias reuniones periódicas y sistemáticas (no libradas al azar) de los equipos técnicos de las tres agencias para el análisis, definición, diseño de la implementación, asignación de recursos técnicos y financieros, y negociación y ajuste con las instituciones gubernamentales, de las intervenciones que se articulen.

- **Visibilidad, lecciones aprendidas y reporting.** La visibilidad de las acciones coordinadas y articuladas entre las tres agencias, su evaluación y su sistematización y lo que es más importante la extracción de lecciones aprendidas dependerá de acordar entre las agencias sistemas compatibles y sencillos (que no consuman demasiados recursos) en materia de gestión de la información y el conocimiento, monitoreo y evaluación, sistematización de las experiencias y para ello se destaca como necesario armonizar los diferentes sistemas de *reporting*.
- **Acceso a recursos financieros.** Frente a recursos cada vez más escasos, tanto de donantes (visión sobre los países de ingresos medianos) como de gobiernos (restricciones fiscales), la competencia por los mismos deteriora la imagen de la cooperación, genera superposiciones y diferencias en el relacionamiento interagencial y con los gobiernos. La inclusión de las acciones coordinadas o complementarias, y articuladas en los planes nacionales, estrategias de inversión y ciclo de los proyectos, así como mecanismos formalmente acordados entre las agencias para la administración, gestión y rendición de cuentas por los recursos, facilitan la gestión por los mismos y realzan las potencialidades de la cooperación y la complementación.
- **Relaciones interpersonales.** Aunque resulte obvio, las buenas relaciones interpersonales entre los equipos nacionales de las agencias facilitan y hacen más efectiva la coordinación y articulación de acciones. Lo que se detecta es que este factor no debería dejarse librado al azar, sino estimular el mismo a partir de instancias concretas, pautadas y calendarizadas de encuentros entre los equipos. Para ello resulta significativo que aparezca este objetivo y sus resultados entre los Términos de Referencia y sistemas de evaluación de los recursos humanos de las oficinas nacionales y también que para ello se asignen recursos presupuestales específicos.

B) HIPÓTESIS 2:

Desde el punto de vista analítico la evidencia que surge –especialmente de las entrevistas realizadas– verifica que “*la colaboración entre los OSR será efectiva en la medida en que se superen las siguientes restricciones*”:

- **Visión sectorial.** Para alcanzar resultados en las metas de los ODS 1 y 2, existen certezas respecto de profundizar los enfoques sistémicos e interdisciplinarios, ya que se trata de abordar problemas complejos, generados por múltiples causas y, por tanto, desde las agencias y desde la institucionalidad gubernamental, los enfoques sectoriales son “necesarios, pero notoriamente insuficientes”. De las entrevistas y documentos surge que, para pasar de esta certeza a las acciones concretas, implica para las agencias (solas y en conjunto) buscar nuevos socios, interlocutores y partes interesadas, superar inercias y salir de la zona de confort técnico-profesional. En lo concreto implica coordinar la construcción de nuevas alianzas de cooperación, ampliar las áreas técnico/profesionales de intervención y generar nuevos espacios de diálogo sobre políticas públicas donde participen las diferentes agencias y las diferentes instituciones públicas y de la sociedad civil. Para que esto sea efectivo también será necesario programarlo e incluirlo como una actividad concreta en planes y programas.
- **Asimetrías.** Superar la visión de las asimetrías en cuanto a cantidad de recursos humanos y económicos, técnicos y logísticos y despliegue territorial que las agencias tienen en el país como un factor limitante y verlo y usarlo como una oportunidad de complementación de las acciones. Para ello es necesario llegar a acuerdos institucionales y técnicos.
- **Liderazgos y acompañamientos.** Vinculado con el punto anterior definir, con claridad y transparencia en procesos de planificación y diseño de operaciones coordinadas o articuladas, los roles de la agencia líder y las que acompañan cada proyecto (técnico-administrativo, operacional y logístico), y establecer mecanismos formales de orientación conjunta de la implementación.
- **Costos y procedimientos.** Si uno de los resultados buscados en la complementación y articulación interagencial es el uso eficaz y eficiente de recursos escasos y bajar costos de transacción, es preciso generar instancias político-institucionales

y técnico-administrativas donde se procure alinear, o al menos acordar, el nivel de costos para la implementación de los programas o proyectos y la aplicación de los recursos y, al mismo tiempo, los sistemas administrativos a utilizar impidiendo que se generen duplicaciones de procedimientos y costos. Este es un tema visto como crítico en el diálogo con las instituciones de gobierno, pero también crítico en el diálogo al interior de cada agencia.

- **Superar estereotipos, tradiciones y rutinas.** Esto exige acuerdos entre las agencias, difusión de los mismos entre las partes y aprovechar al máximo la interpretación flexible de mandatos, definiciones estratégicas y la complementariedad de metodologías de intervención e instrumentos específicos.
- **Superar la imagen de competencia por recursos.** Para ello, partir desde el análisis, la planificación conjunta y los diseños compartidos. Los mecanismos frecuentes y sistemáticos de diálogo sobre políticas, planificación y diseño generan condiciones para mostrar frente a gobiernos y donantes una imagen y estrategias concretas de coordinación y articulación.

3.3. ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas remotas a 18 funcionarios entre representantes de la FAO y el PMA y gerentes de operaciones del FIDA, de un total de 21 inicialmente previsto. En varias entrevistas el representante estuvo acompañado por personal técnico de las respectivas oficinas los que brindaron detalles e información relevante para la interpretación de las experiencias señaladas.

Durante la conferencia mantenida con los tres puntos focales se acordó que los países a cubrir serían: el Estado Plurinacional de Bolivia, Colombia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití y República Dominicana. Igualmente se manifestó la importancia de mirar con atención a las subregiones de Mesoamérica y el Caribe como tales.

Las entrevistas se realizaron una vez que los entrevistados hubiesen recibido un documento de trabajo⁹ con una introducción a la investigación, aspectos conceptuales, una pauta metodológica y preguntas abiertas.

Cabe destacar la muy buena disposición y colaboración de todos los entrevistados, así como la calidad de la in-

formación compartida y el interés manifiesto para encontrar mecanismos e instrumentos concretos que, más allá de las dificultades, permitan avanzar y concretar este tipo de acciones concertadas y complementarias.

3.4. LAS EXPERIENCIAS REVISADAS

Se revisaron varias experiencias de trabajo conjunto, coordinado o complementario encontradas en los documentos consultados o señaladas por los puntos focales y por los entrevistados. Las experiencias son de muy diverso tipo. Muchas de ellas se centran en las acciones de difusión y promoción en cada país con las instituciones gubernamentales, la sociedad civil, el sector privado y la opinión pública en general respecto de los ODS, sus metas y compromisos y su relación con las condiciones del país en materia de seguridad alimentaria y nutricional. Se identifican también acciones de asistencia técnica, canalización de Cooperación Sur-Sur, fortalecimiento institucional y construcción de capacidades en el Estado, mejoras en la calidad de la legislación y las normativas referidas a la seguridad alimentaria y nutricional, construcción de resiliencia y desarrollo para territorios y comunidades rurales vulnerables. Otras acciones son de carácter operativo, coordinando esfuerzos a nivel de territorios y actuando sobre comunidades rurales, pequeña agricultura familiar, municipios y alcaldías para aumentar la oferta y variedad de alimentos, el acceso a los mismos por parte de la población vulnerable, el acceso de los productores al mercado, los aspectos logísticos para el manejo de la producción agrícola y su distribución, el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (productores y consumidores), y los sistemas de compras públicas. En estos casos, en general, la coordinación y complementación entre organismos se da a nivel territorial o local y cada agencia pone a disposición de las unidades ejecutoras sus mejores capacidades e instrumentos. Es cierto que en muchos casos y en algunos países en particular la historia reciente marca también experiencias de desencuentros y superposiciones.

Sí se señalan aquellos elementos que primariamente aparecen como relevantes para ilustrar enfoques, estrategias, actitudes, mecanismos, instrumentos y prácticas operativas que tanto facilitan o promueven las acciones conjuntas entre los OSR (pros) o las dificultan (contras). Vale la pena destacar a modo de ejemplo experiencias como la de Guatemala, Colombia, El Salvador y el Corredor Seco Centroamericano.

⁹ Ver Anexo II - Pauta y preguntas para las entrevistas.

A. GUATEMALA

Las experiencias de cooperación y complementación entre los tres OSR en este país centroamericano son valiosas en cuanto a que contienen varios de los factores considerados en las hipótesis como positivos para generar mayor complementación y articulación de acciones.

Demanda clara y foco preciso para las acciones por parte del Gobierno hacia las agencias. El Gobierno orienta su estrategia de inversión pública y sus políticas a reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición en el país a partir del aumento y la diversificación de la oferta de alimentos fortaleciendo la agricultura y la agricultura familiar campesina de forma que sus sistemas productivos sean sostenibles y facilitar la inserción de los productores en los diversos mercados.

Complementación de capacidades y liderazgo entre agencias ante un problema clave. Al mismo tiempo se colabora en la construcción de factores de resiliencia en la población rural y en la agricultura familiar campesina frente a los fenómenos generados por el cambio climático, en especial los largos períodos de sequía y el deterioro ambiental de los ecosistemas.

Espacios para el diálogo interagencial e interinstitucional. Las acciones se discuten y se programan en un espacio interagencial e interinstitucional común como un mecanismo *ad hoc* donde, con relativa frecuencia y continuidad, se analizan, discuten y preparan propuestas entre las agencias, relativas al contexto nacional y a las definiciones de política pública del Gobierno.

Gobierno que estimula la coordinación y articulación interagencial. El Gobierno estimula desde la Cancillería, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), las acciones coordinadas y articuladas entre las agencias del sistema de las Naciones Unidas, no únicamente entre los OSR, a través de la forma de convenios y acuerdos de trabajo.

Anclaje dentro y con el sistema de las Naciones Unidas. Las acciones conjuntas y coordinadas o complementarias se encuentran alineadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en los Programas Nacionales como el Plan Nacional de Desarrollo K'atun.

Amplia cobertura institucional y territorial. Las acciones conjuntas y coordinadas tienen lugar a 4 niveles: i) el nivel macro en el país a través de la SEGEPLAN, el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN), la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (SESAN), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPyAS), para el diseño de políticas públicas referidas a las metas de “hambre cero” en Guatemala, perfeccionando la legislación nacional, la construcción de capacidades en el sector público y la difusión respecto del ODS 2; ii) el nivel nacional de organización del Estado a través de los ministerios sectoriales comprometidos; iii) el nivel local con municipalidades y alcaldías trabajando a través de comunidades rurales y agricultura familiar campesina; iv) el nivel regional centroamericano a partir de las acciones articuladas en el marco del Programa Regional del Corredor Seco Centroamericano y el SICA.

Experiencia de proyectos conjuntos, bien logrados. A nivel de implementación de proyectos, tanto en lo nacional como en lo local, los tres organismos trabajan en conjunto en varios de ellos. En algunos una agencia es líder y las demás acompañan y en otros la situación es la inversa. Un ejemplo es la diversificación de la oferta de alimentos y el aumento de la producción y productividad de granos básicos. En este caso el PMA canaliza la ayuda alimentaria, asiste en organización y logística y desarrolla nuevas oportunidades de mercado; la FAO apoya técnicamente en los sistemas de producción, la organización de la producción y el fortalecimiento de las organizaciones de la agricultura familiar campesina; y el FIDA ha financiado inversiones para la producción en las fincas y para la conservación y el mercadeo de los granos.

Políticas e instrumentos en emergencia, resiliencia y desarrollo. Se trabaja en conjunto sobre la sistematización de la transición entre la respuesta a emergencia, resiliencia y desarrollo para lograr cambios estructurales en la oferta y distribución de alimentos para alcanzar el objetivo de “hambre cero”.

B. COLOMBIA

Contexto complejo en varias dimensiones. El caso de Colombia merece destacarse y es muy ilustrativo por razones: a) político-institucionales; b) de profundas desigualdades económicas, sociales, de desarrol-

lo humano, de acceso a los alimentos y pobreza; c) impacto del cambio climático en determinados departamentos o municipios; d) los desafíos de instrumentar la restitución de derechos a las comunidades indígenas, el campesinado y la población vulnerable en los territorios rurales a partir de los acuerdos de paz.

Implementación de los acuerdos de paz y el papel de las Naciones Unidas: prestigio y presencia. En Colombia, las experiencias de articulación y complementación entre las agencias se desarrollaron bajo el telón de fondo del destacado papel que las FARC y el Gobierno de Colombia le han dado al sistema de las Naciones Unidas en el marco de las negociaciones (primero) e implementación (después) de los acuerdos de paz. La restitución de derechos a las víctimas de la violencia - especialmente en territorios rurales - es la piedra angular de la paz y estabilidad en Colombia. Dentro del sistema de las Naciones Unidas y en relación a las áreas rurales, tanto las FARC como el Gobierno colombiano le asignaron a la Oficina del Coordinador Residente, a la FAO y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) papeles relevantes y de liderazgo en materia de cooperación técnica y canalización de recursos. El PMA, especialmente, pero también la Organización Mundial de la Salud (OMS), UNICEF y ONU Mujeres cumplen roles muy importantes en materia de atención de las cuestiones humanitarias y de emergencia. Con mucha claridad el PMA actúa en la construcción de capacidades institucionales y en la sociedad civil para diseñar y aplicar sistemas de transición entre las acciones de resiliencia y las de desarrollo. La FAO tiene un papel clave en la implementación de las decisiones que surgen del “Acuerdo 1 de La Habana” y la restitución de derechos en los territorios rurales (en especial las tierras), el derecho a la seguridad alimentaria y nutricional, el desarrollo rural y los cambios institucionales necesarios para ello, para lo cual coordina acciones y proyectos con el PMA. A nivel nacional o global, tanto el Sistema en su conjunto como los OSR desarrollan acciones de difusión/información y promoción vinculando los ODS en general y en particular los ODS 1 y 2 con el proceso y los desafíos de Colombia en el posconflicto.

Estado y Gobierno, prioridades. Las prioridades del Gobierno se expresan en el Plan Nacional de Desarrollo: (a) Paz; (b) Igualdad; (c) Educación y (d) Transformación Rural que a su vez orienta a la cooperación internacional a trabajar en varios “Ejes Estratégicos”. Uno de ellos es la **construcción de capacidades en los gobiernos locales** mediante asistencia técnica, for-

mación y capacitación de cuadros técnicos y funcionarios, Cooperación Sur-Sur y Triangular. Este eje es especialmente crítico en territorios rurales donde por décadas (de conflicto) el Estado ha sido muy débil para ejercer su autoridad y en muchas regiones, en los hechos, ausente. Otro eje es el acceso a los alimentos y los derechos de la población excluida, víctima de la violencia. En este punto confluyen acciones tanto del PMA, como de la FAO y el FIDA, dado que para asistir a la población más pobre de varios municipios y departamentos se deben construir desde cero sistemas que evolucionen desde la emergencia humanitaria y ambiental hacia la construcción de resiliencia en determinados territorios, una mayor oferta de alimentos en cantidad y calidad nutricional, y sistemas de beneficiamiento de semillas, almacenaje, transporte y distribución. **Poner fin a la malnutrición** es otro de los ejes estratégicos y allí la FAO y el PMA están involucrados mediante acciones y programas con la población vulnerable (indígenas y comunidades étnicas) de asistencia técnica, protección social, resiliencia, y fortalecimiento organizacional. Finalmente, los tres OSR trabajan en varios proyectos locales, en forma coordinada, en la **“Construcción de Sistemas Alimentarios Sostenibles”** y recuperación ambiental.

Reformas institucionales. Para llevar adelante todo este programa, alcanzar resultados en cada uno de sus Ejes Estratégicos y dar repuesta rápidas y efectivas en materia de restitución de derechos a las víctimas de la violencia, el Gobierno de Colombia ha desarrollado una serie de reformas institucionales muy profundas en cuanto a institucionalidad y gobernanza agropecuaria y rural creando nuevas agencias y fondos gubernamentales especializados (tierras, desarrollo rural, finanzas rurales, renovación del territorio) con las cuales y hacia las cuales se articula la cooperación internacional.

Fondos, acceso y competencia. Lo expresado en los párrafos anteriores ha motivado a las agencias a trabajar juntas o coordinadamente - especialmente en los territorios - complementando capacidades e instrumentos y canalizando recursos financieros de diversas fuentes: fondos especiales de Naciones Unidas (multidonantes), países o bloques como la Unión Europea e instituciones donantes, bancos multilaterales y recursos del gobierno (Fondo Colombia en Paz). En este aspecto se recogen testimonios contradictorios, tanto de complementación y articulación, como de competencia entre las agencias para acceder a ellos. En muchos casos la acción del Gobierno y de los propios fondos y donantes establece la necesidad de crear consorcios para acceder a los mismos,

lo cual genera una praxis positiva de planificación y diseño conjunto de las intervenciones.

Asimetrías y despliegues territoriales. Este es un factor considerado entre los contras aunque en la práctica, para Colombia, puede ser transformado y en los hechos así es para algunas experiencias interagenciales exitosas en los territorios rurales, como una oportunidad para complementar capacidades e instrumentos entre la FAO, el FIDA y el PMA. Hay experiencias articuladas o coordinadas en los Departamentos de Guajira, Chocó y Cauca.

Experiencia de proyectos conjuntos, bien logrados. A título de ejemplo de programas territoriales, el PMA y la FAO están ejecutando el programa piloto denominado "Apertura de mercados para los pequeños agricultores". Bajo este marco, la FAO, el PMA y los asociados gubernamentales elaboraron un proyecto destinado a aumentar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados, incrementar su productividad y apoyar al Gobierno para hacer factible el aumento de las compras de estos agricultores para sus programas institucionales. La iniciativa fue implementada en dos departamentos de Colombia, con alrededor de 300 participantes de asociaciones de pequeños productores. El éxito de esta iniciativa fue el resultado de la complementariedad entre ambos organismos y la articulación de la Cooperación Sur-Sur, especialmente con Brasil. El Gobierno de Colombia espera escalar y replicar los instrumentos aplicados en este programa.

C. EL SALVADOR - PROGRAMA SANHOS

Si bien en El Salvador no se puede decir que hasta los últimos años la cooperación y complementación de las acciones entre los OSR se haya dado en forma fluida, tanto en la relación entre organismos como con las diferentes instituciones de Gobierno, sí se ha destacado como un ejemplo a mirar y tomar en cuenta el Programa SANHOS (Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño). Este programa está alineado con los ODS 1, 2, 5 y 6 y se financia con recursos del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF, por sus siglas en inglés) y de otras fuentes. En él convergen las acciones de la FAO, que lidera el programa, UNICEF, la OMS y el PMA.

El Programa tiene varias instituciones del Gobierno de El Salvador como contrapartes, tanto del Poder Ejecutivo como Legislativo, comisiones especializadas, agencias gubernamentales, gobiernos locales y sector privado. Dentro de sus acciones principales tiene las de: a) difusión y promoción en materia de seguridad alimentaria y nutricional y, específicamente, desnutrición infantil; b) promoción de las mejoras en la legislación vigente; c) desarrollo de capacidades institucionales en el Estado; d) capacitación y asistencia técnica vinculadas a las buenas prácticas de alimentación y cuidado de la salud en poblaciones vulnerables; e) facilitación del acceso a los alimentos y a una dieta nutritiva y balanceada especialmente en mujeres embarazadas, lactantes y niños en la primera infancia. El mejor resumen para caracterizar este Programa –vinculado a las acciones interagenciales– es que en él cada agencia hace lo que mejor sabe hacer y para lo que tiene los mejores instrumentos y capacidades.

El diseño y la implementación de SANHOS ofrecen una combinación virtuosa de aquellos factores más positivos que coadyuvan a las acciones complementarias y articuladas entre los organismos: a) compromiso, prioridades y definiciones políticas claras por parte del Gobierno; b) colaboración interinstitucional de diversas unidades ejecutoras en el Estado nacional departamental y municipal; c) objetivos, metas y resultados esperados claros y compartidos; d) un diseño a partir del cual cada agencia conoce su papel y sus compromisos, y los instrumentos que debe aplicar de acuerdo a sus capacidades. En él no participa directamente el FIDA y su alcance territorial es limitado concentrándose en tres municipios del Departamento de Chalatenango en el norte del país.

D. CORREDOR SECO CENTROAMERICANO

Como programa subregional, se recomienda la observación y sistematización detenida del mismo. En él también se articulan los esfuerzos de varias agencias del sistema de las Naciones Unidas y de los tres OSR en varios de los países que abarca. Quizás la característica más interesante sea que es un programa regional, que se aplica en áreas y territorios determinados de cinco países, con mayor vulnerabilidad ambiental, productiva y social, y mayores secuelas e impactos negativos de la extensa sequía que afecta a los ecosistemas agrícolas de una región que va desde el sur de México hasta Panamá.

Sus estrategias para la acción se encuadran en las definiciones de política pública de los países involucrados y a la vez de las instituciones creadas para promover la integración subregional (SICA y CAC). Su diseño e implementación es compartido entre varias agencias del sistema de las Naciones Unidas, bajo el liderazgo de la FAO y permite integrar los aportes de multidonantes y de los gobiernos a un conjunto de acciones específicas focalizadas en territorios, población vulnerable y objetivos de desarrollo (proyectos). Su ejecución articula a múltiples instituciones públicas de cada país. El Programa contiene a su vez múltiples proyectos territoriales específicos, tendientes a atender la emergencia climática, ambiental y sanitaria (sequía, nuevas plagas y enfermedades agrícolas, pérdida de producción, inseguridad alimentaria). A la vez se trabaja con autoridades, agricultores y comunidades en construir resiliencia y adaptarse a los cambios generados por las nuevas circunstancias ambientales, creando condiciones de transición hacia nuevos procesos de desarrollo. Dentro del Programa se trabaja sobre nuevos sistemas productivos y tecnologías, aumento de la productividad, diversificación productiva, organización de la producción y los mercados, inversiones en infraestructura y servicios. Cada agencia aporta lo suyo, a partir de una orientación general y acciones diferenciadas según los casos y territorios.

4. PRINCIPALES HALLAZGOS

4.1. REFERIDOS A LAS EXPERIENCIAS CONJUNTAS

A) ALINEAMIENTO Y CONVERGENCIA A LOS MARCOS ESTRATÉGICOS NACIONALES Y DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Alineamiento conceptual y de objetivos con los marcos estratégicos más generales a nivel país y de las agencias. En general las experiencias de colaboración conjunta entre los OSR en los países analizados se encuentran alineadas en objetivos, contenidos, acciones y metodologías de intervención, territorios elegidos o niveles de asistencia, con los documentos oficiales de los respectivos gobiernos, en los cuales se establecen objetivos y metas para el desarrollo nacional, las prioridades del mismo, los ejes estratégicos sobre los que se enfocarán las inversiones públicas para el desarrollo y sus acciones concomitantes.

Alineamiento con los ODS. Estos documentos a su vez han sido formulados en algunos casos y en otros han sido adaptados a los ODS de la Agenda 2030. Este enfoque convergente de las políticas nacionales de desarrollo económico y social con los ODS y sus metas ha sido mayoritariamente promovido por la iniciativa de las agencias del sistema de las Naciones Unidas, en diálogo con las autoridades pertinentes a través del Coordinador Residente y a partir de las propuestas emergentes de los equipos nacionales respectivos.

En relación al sistema de las Naciones Unidas y el MANUD.

Las acciones de coordinación y complementación entre los OSR se refieren en sus enunciados y en su enfoque estratégico al MANUD y en muchos casos involucran también a otras agencias del Sistema, particularmente la OMS, UNICEF, ONU Mujeres y el PNUD, por ejemplo. Es consistente entonces afirmar que las iniciativas más relevantes que se han identificado tienen claramente un marco conceptual y estratégico -compartido entre las agencias, el sistema de las Naciones Unidas y los gobiernos- que las orienta hacia el logro de los ODS.

B) CLARIDAD EN LA INTERPRETACIÓN DEL MANDATO

Compromiso con el mandato. Absolutamente ningún entrevistado pone en duda el fuerte compromiso a nivel de la dirección superior de los tres organismos tanto en Roma como en la región, con la voluntad

emergente de los órganos de conducción y los Estados Miembros, respecto de la coordinación y complementación de acciones entre los OSR.

Beneficios de la complementación. Tampoco se ponen en duda los beneficios y la relevancia de ampliar y profundizar la coordinación y complementación de acciones entre los tres OSR, e incluso con otras agencias del sistema de Naciones Unidas, con las cuales se encuentran convergencias y complementaciones (PNUD, ONU Mujeres, UNICEF, OMS, por ejemplo). Esto deriva de la multicausalidad y complejidad de los problemas que se enfrentan: el hambre, la desnutrición, la inseguridad alimentaria, la pobreza, la marginación social y ciudadana (especialmente de los grupos más vulnerables), la falta de derechos, la discriminación resultante y la migración. Todo ello en territorios rurales donde además hay una deuda histórica en relación al capital humano y social, y donde se cruzan en forma cada vez más frecuente las consecuencias de desastres naturales generados por el cambio climático y el deterioro de los ecosistemas.

Procesos regulares de coordinación. En todos los países y para todos los casos vistos entre 2012 y 2017 se han iniciado y mantenido procesos regulares de trabajo conjunto entre los Representantes de los tres OSR, lo que se impulsa desde los documentos globales a nivel de las sedes en Roma y los memorandos de entendimiento regionales. Entre países, no es similar la frecuencia ni la profundidad de los acuerdos alcanzados y las acciones resultantes. Tampoco podrían identificarse mecanismos permanentes y menos aún órganos institucionalizados a los efectos de la articulación y coordinación. Los mecanismos identificados son *ad hoc* y se adaptan a la dinámica del país y a la interrelación que existe entre los tres OSR, entre éstos y el resto del sistema de las Naciones Unidas, y entre todo este “subuniverso” y la institucionalidad nacional. Por otra parte, si se vincula este hecho a la sobrecarga de trabajo de los responsables de los organismos a nivel país y con sus propias obligaciones y demandas de sus respectivas sedes, es entendible y hasta positivo que los mecanismos no fueren (al menos aún) estructuras institucionales rígidas para la coordinación, ya que no estarían dadas aún las condiciones para ello.

Coordinación entre los organismos y con las autoridades gubernamentales. Este trabajo conjunto -aunque de diferente nivel de profundidad y con distinta frecuencia - se manifiesta en encuentros y reuniones de trabajo entre los representantes y sus equipos

técnicos, para el análisis común del contexto regional y del país, y para programar el relacionamiento y la coordinación de acciones con las autoridades gubernamentales en atención a sus demandas.

Avances relativos. Cuanto se pudo avanzar en cada caso dependió de la historia y los antecedentes de cada uno de los tres organismos en el país y su grado de visibilidad e inserción político-institucional y técnica en las instancias gubernamentales pertinentes. También dependió de los temas y territorios priorizados y el despliegue territorial previo de cada agencia vinculada a los programas y proyectos propios en ejecución, así como a las asimetrías existentes en cuanto a tamaño y capacidades técnicas de las oficinas nacionales en cada caso.

C) PARTICULARIDADES PROPIAS DE LOS ORGANISMOS

Tanto en las consultas realizadas a nivel de la dirección para ALC, los gerentes de operaciones y los documentos consultados¹⁰, surge que hay más experiencias de coordinación o complementación entre el PMA y la FAO, que entre el FIDA y los otros dos organismos y entre los tres.

De los tres OSR el FIDA es quien tiene -más allá de sus mandatos- la institucionalidad, formas de gobernanza, instrumentos disponibles y metodologías de intervención diferentes. El FIDA negocia y otorga préstamos y donaciones a los gobiernos destinados a invertir en los pobres rurales, y a confrontar y superar las causas generadoras de la pobreza rural. Una vez que el gobierno del país y el presidente del FIDA -en nombre de su Junta Ejecutiva- firman el Contrato de Préstamo correspondiente y es aprobado por el parlamento respectivo, el país, y el organismo responsable del proyecto, se responsabilizan de la ejecución general del mismo. Las Unidades Ejecutoras son en general los ministerios de agricultura, aunque cada vez más en ALC se trabaja con otras instituciones gubernamentales, como las secretarías o direcciones de planeación, los ministerios de desarrollo social, o entidades de desarrollo rural en sentido amplio.

El FIDA, por su propio sistema de gobernanza, modelo de negocio y presencia en los países, es la agencia

¹⁰ “Collaboration of the United Nations Rome-based Agencies. IFAD Perspective”. Position Paper for the Executive Board, September 2015.

que con menos frecuencia participa de los encuentros entre representantes o en procesos conjuntos, períodos de análisis, planificación y preparación de propuestas para la acción. Esto no quiere decir que el FIDA no se sume más adelante, desde su área de competencia y con sus instrumentos, a varias de las acciones concertadas. Los gerentes de operaciones del FIDA tienen responsabilidades sobre la cartera financiera de más de un país en simultáneo y muchas veces se encuentran de misión fuera del país, atendiendo diversas partes del ciclo de proyecto FIDA que supone, además de las etapas de diseño de las operaciones, el acompañamiento en la implementación y misiones de supervisión, todas actividades con desplazamientos al territorio. También las misiones deben contemplar el atender la relación, el vínculo y el diálogo político con la unidad ejecutora y con diferentes instancias del gobierno. En este sentido el gerente de operaciones del FIDA dispone de menos tiempo de presencia en el país. En todos los casos las oficinas del FIDA en los países, cuando existen, son pequeñas, de dos o tres personas¹¹.

Todo lo anterior confirma que la forma de intervención del FIDA, la presencia en los países y los instrumentos que dispone para la acción, son de naturaleza bien diferente a los de las otras dos agencias. Esto mismo hace potencialmente más compatible la complementación y la articulación. En las diferentes etapas del ciclo de proyecto, las operaciones del FIDA podrían beneficiarse de la capacidad técnica instalada de la FAO y el PMA en el país, de su despliegue territorial y del conocimiento previo de las situaciones en terreno, mejorando así la calidad y fidelidad del diagnóstico. Luego, los recursos del préstamo FIDA podrían aplicarse a potenciar inversiones necesarias (previamente identificadas por las acciones de las otras agencias), tanto para aumentar la oferta de alimentos en cantidad y calidad, y organizar la producción para el acceso a los mercados, así como para crear o mejorar sistemas de logística, distribución y acceso a los consumidores, la construcción de factores de resiliencia en comunidades rurales, la creación de sistemas de alertas tempranas ante posibles desastres naturales, el fortalecimiento organizacional y la construcción de capacidades en organizaciones de base de campesinos y comunidades rurales y en el tercer nivel de gobier-

¹¹ sin embargo la presencia del IFAD en los países está incrementándose exponencialmente gracias al proceso de descentralización en curso del Departamento de Operaciones del IFAD por el que todos los Gerentes de Operaciones de País están siendo relocalizados a hubs sub-regionales.

no (municipalidades, alcaldías). Sin embargo, tanto la presencia del FIDA en los foros interagenciales, como los esfuerzos de colaboración y cooperación interagencial, han aumentado progresivamente y de manera notable en los dos últimos años. Esta progresión se verá probablemente favorecida en el contexto del actual proceso de descentralización del departamento de operaciones del FIDA.

Para ello el FIDA tiene la potencialidad de: a) aplicar sus propios recursos en la inversión de soluciones técnico-productivas y logísticas; b) apalancar recursos de otras instituciones financieras internacionales y del sector privado para aplicarse en programas y proyectos conjuntos; c) utilizar las capacidades instaladas en los países tanto de la FAO como del PMA para la implementación de proyectos (préstamos o donaciones).

D) FACTORES EMERGENTES QUE FACILITAN O DIFICULTAN LAS ACCIONES COORDINADAS Y COMPLEMENTARIAS

Factores convocantes: a) la **iniciativa de uno de los tres organismos** a través de su representante, mediante una convocatoria para analizar factores del contexto nacional o regional que les afecta en alguno de los tres postulados principales que hacen parte del ODS 2 e identificar potenciales acciones conjuntas; b) la **convocatoria por algún organismo de gobierno** permanente o grupo creado *ad hoc* para abordar los temas de la Agenda 2030 y en especial los referidos a los ODS 1 y 2 y asimismo el ODS 17 “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”; c) las **demandas concretas y complejas** emergentes de las instituciones gubernamentales en relación a crisis alimentarias y emergencias naturales o humanitarias en determinados territorios; d) las **autoridades locales** (avaladas por autoridades nacionales) que convocan a intervenir en territorios concretos para aumentar la producción de alimentos, su variedad y calidad, insertar las familias de agricultores en los mercados, montar sistemas de compras públicas y distribución de alimentos, mejorar la calidad de la dieta y los ingresos de las familias rurales, fortalecer sus organizaciones, etc.; e) las **oportunidades que se abren en relación a recursos disponibles** por parte de los gobiernos o de los donantes para el abordaje de determinadas problemáticas en forma conjunta; f) la superación del **abordaje sectorial** y trabajar con un enfoque sistémico y multiinstitucional, en especial en procesos como el de la construcción de resiliencia en comunidades rurales

vulnerables y territorios afectados por catástrofes naturales o los efectos del cambio climático.

Si se comparan estos factores que surgen del estudio de los documentos disponibles sobre las varias experiencias conjuntas analizadas (aunque en forma no exhaustiva) con los que se señalan en el Anexo I, que se extraen de las respuestas más frecuentes de los 17 entrevistados, se ven coincidencias que por otra parte son bastante obvias y se espera que ocurran, ya que las fuentes son prácticamente las mismas.

¿Dónde se produce la sinergia entre los organismos, con impacto en ALC y en los países?

- A nivel global en las sedes en Roma, generando un marco conceptual e institucional/político que indica con claridad un camino de colaboración y complementariedad y comienza a generar información sistematizada sobre experiencias y casos que, a nivel global en las diversas regiones del mundo, debería ser consultada y tomada en cuenta como buenas prácticas ¹².
- En lo regional, entre las oficinas regionales de ALC y en relación a los ámbitos institucionales de integración regional, mecanismos, plataformas y foros. Ya fueron mencionados los memorandos de entendimiento firmados recientemente entre la FAO y el PMA y entre la FAO y el FIDA, y también se han impulsado a través de iniciativas regionales de la FAO y el PMA la presencia en foros regionales como la CELAC, UNASUR, SICA, MERCOSUR, y la colaboración con otros organismos como IICA o ALADI.
- A nivel subregional, valdría la pena profundizar en los acuerdos realizados para poner en práctica la experiencia del Corredor Seco Centroamericano por la complejidad de las situaciones que abarca y que se abordan y por la interinstitucionalidad que implica, no solo con la participación de los OSR y de otras agencias del sistema, sino de los gobiernos involucrados.
- En cada país, que a su vez implica otros tres niveles y que se vincula con las formas de organizarse el Estado: i) el nivel nacional; ii) el estadual, provincial o departamental; iii) el municipal, alcaldías o comunas.

Los factores que aparecen con más importancia en el análisis, ya sea porque facilitan (factores positivos) o porque dificultan las acciones conjuntas y la coordinación y articulación (factores negativos), son los que se

¹² Casos a nivel internacional que son referidos como buenas prácticas de acciones conjuntas: Etiopía; Guatemala; el Congo.

presentan en la tabla sin que el orden en que se presentan signifique una jerarquización o ponderación.

En el actual estado de situación respecto de las acciones coordinadas y complementarias aún se encuentra una brecha a nivel de los países entre las decisiones y el mandato político por un lado y la efectiva implementación de estas acciones por otro.

Lo anterior lleva a afirmar la muy relativa validez - al momento actual - de las extrapolaciones de experiencias en diversos contextos, puesto que pesan mucho los factores no previsible o estandarizables que permitirían extrapolar experiencias, como por ejemplo los factores del contexto en indicadores tales como: a) actitudes, posiciones y estrategias de los diferentes gobiernos en relación a la vinculación con las agencias (¿promueven la cooperación o la competencia? ¿fijan lineamientos y objetivos claros para la acción o por el contrario sus demandas son desarticuladas y operan sobre la coyuntura?); b) cuestiones idiosincráticas y culturales del manejo del poder y del gobierno, que van más allá de las definiciones y de los comportamientos ideológicos.

Los factores no estandarizables tienen mucho peso en los comportamientos institucionales y es absolutamente difícil predecir cómo se van a comportar en otros contextos políticos, sociales, culturales y económicos. Los resultados de un intento de extrapolación sin la necesaria sistematización previa de las experiencias pueden ser engañosos y frustrantes.

E) CUESTIONES PARTICULARES

En esta sección se señalan algunas cuestiones particulares que por su incidencia o no en la facilitación de los procesos de coordinación y articulación deben ser abordadas con franqueza y transparencia en forma compartida entre los equipos técnico-administrativos de las agencias a nivel país, al menos en los momentos de un análisis conjunto del contexto y en las instancias de programación y planificación de las acciones que cada agencia realiza, para encontrar así espacios de sinergia y estrategias de abordaje de estas cuestiones que se desarrollan a continuación. Ya fue dicho que los tiempos, formas y mecanismos de hacerlo no es similar en los diferentes casos analizados pues responden al particular contexto de cada país.

FACTORES POSITIVOS (PROS)	FACTORES NEGATIVOS (CONTRAS)
<p>Coordinación a nivel del sistema de las Naciones Unidas, a partir de las acciones desplegadas por el Coordinador Residente y las acciones de coordinación establecidas con los órganos de gobierno competentes en la materia como son las cancillerías o ministerios o secretarías de planificación y presupuesto.</p>	<p>Competencia entre los organismos por recursos de financiamiento cada vez más escasos por parte de los donantes y especialmente para los países de ingresos medianos.</p>
<p>Gobiernos con una orientación político-estratégica clara del papel de la cooperación internacional y una institucionalidad pública para el manejo coordinado de la misma, que emite directrices y asigna responsabilidades en consecuencia.</p>	<p>Competencia por fondos gubernamentales especialmente en la ejecución de programas y proyectos referidos a: i) la SAN; ii) la resiliencia de la población vulnerable en territorios rurales y en comunidades rurales; iii) estímulos a la asociación, organización y sistemas de comercialización y distribución hacia los consumidores y diversos mercados como las compras públicas por parte de los pequeños agricultores familiares; iv) asistencia técnica para aumentar la productividad y competitividad de la producción.</p>
<p>Relaciones interpersonales entre los representantes de los organismos o los técnicos y expertos a nivel del país, a partir de un conocimiento personal y profesional previo, lo cual facilita el relacionamiento y la conceptualización de roles, funciones y acciones a partir de oportunidades y decisiones político/institucionales.</p>	<p>Visión sectorial y fragmentada del fenómeno de la pobreza rural y de la inseguridad alimentaria y nutricional a nivel de las instituciones públicas en los diferentes gobiernos. Conflictos políticos en el liderazgo institucional al interior de los gobiernos, respecto de estos temas, lo cual atenta contra el trabajo mancomunado de los organismos.</p>
<p>Definiciones y acciones coordinadas y complementarias a nivel regional, tanto en organismos regionales de integración, como en foros y plataformas de diálogo de políticas.</p>	<p>Acción deliberada de las instituciones gubernamentales, cuando falta un organismo rector y ordenador de la cooperación, con peso político y técnico, estimulando el trabajo aislado y compartimentado a partir de visiones extremadamente sectoriales y con urgencias de ejecución de recursos disponibles y baja capacidad de ejecución.</p>
<p>Excelente imagen pública del sistema de las Naciones Unidas en general y de los tres OSR en particular, lo cual permite jugar tres roles muy importantes y valorados por Gobiernos, Sociedad Civil, Sector privado y Académico: i) difusión y promoción en favor de la Agenda 2030 y los ODS; ii) facilitador del diálogo político sobre las metas del ODS 2; iii) facilitador del diálogo entre instituciones de gobierno en sus diferentes niveles y entre los poderes legislativos y ejecutivos del gobierno, proveyendo además asistencia técnica relevante para incidir positivamente en los procesos de legislación.</p>	<p>Estereotipos vigentes a nivel de la sociedad y de la opinión pública en los respectivos países respecto de los roles de cada uno de los organismos y lo que sería esperable de ellos en materia de asistencia y cooperación.</p>

FACTORES POSITIVOS (PROS)	FACTORES NEGATIVOS (CONTRAS)
Capacidad para realizar despliegue territorial de equipos técnicos especializados.	Falta de conocimiento recíproco e información entre las agencias.
Capacidades sumadas de llegar a los gobiernos en los tres niveles de organización del Estado, con miradas sistémicas y propuestas de intervención multisectoriales y multidisciplinarias. Capacidad de convocatoria a nivel de multi-partes.	Asimetrías entre los tres organismos en cuanto a la presencia en el país. Fortaleza de las oficinas nacionales, en número de personas, ya sean éstas especialistas o expertos, personal técnico de campo, o personal administrativo (contable/financiero) y capacidad de respuesta frente a demandas concretas.
Transferencia de capacidades tanto en el Estado, especialmente a niveles de la administración local, como con las organizaciones de la sociedad civil.	Despliegue en los territorios de los equipos técnicos de cada agencia, diferentes entre sí y vínculos particulares con actores institucionales (Estado local) o comunidades rurales, lo que no facilita las condiciones para un trabajo conjunto.
Capacidad de combinar: auxilio humanitario, construcción de resiliencia; desarrollo agrícola y rural; sistemas de acceso a mercados y logísticos para la producción y los alimentos; construcción de capacidades incidiendo en el capital humano y social; e inversiones para el desarrollo.	Conocimiento limitado o imperfecto por parte de las contrapartes locales respecto de los mandatos, roles y capacidades de cada agencia y también por parte de las contrapartes nacionales, lo cual lleva a afirmar más aún los estereotipos, generando barreras artificiales, pero barreras al fin para las acciones coordinadas o conjuntas.
Capacidades técnico / institucionales combinadas para montar sistemas y mecanismos públicos / privados de manejo de riesgos, alerta temprana, sistemas de monitoreo y análisis, claves para romper los ciclos de reproducción de pobreza en las áreas rurales.	Procedimientos técnico-administrativos diferentes entre los tres organismos. Tiempos necesarios para procesar decisiones de implementación muy largos y no compatibles con las necesidades operacionales. Costos para la administración de recursos financieros diferentes, lo cual fortalece la imagen de competencia, frente a la de cooperación.
Procesos incipientes de registro, sistematización de experiencias conjuntas de coordinación y complementación que pueden ser usadas como “lecciones aprendidas” para ser replicadas en otros países o en otros contextos.	Circuitos de información muy imperfectos entre organismos y en un mismo país y entre países, respecto de acciones conjuntas, dependiendo demasiado del factor humano y de eventos aleatorios no planificados.
	Falta de sistematización y sistemas de gestión de la información y el conocimiento diferentes entre organismos, con lo cual aún no hay mecanismos claros de reporting que permita acumular la información y la experiencia en una plataforma de fácil acceso y rápida consulta.
	No existe una asignación de recursos específicos para generar las condiciones para las acciones conjuntas, coordinadas y complementarias, ni para llevarlas a cabo, ni para evaluarlas y hacer su seguimiento.

Las partes interesadas (organizaciones o instituciones asociadas, socias o clientes de los servicios y apoyos de las agencias) en general son instituciones del Estado, pero también de la sociedad civil, el sector privado y académico. Para avanzar en las acciones conjuntas con los partes habría que partir de enfoques compartidos y promover también visiones sistémicas e interdisciplinarias en común, lo cual no es fácil en Estados nacionales organizados para intervenir en forma sectorial. La experiencia muestra que esta visión es más fácil de construir en los territorios con autoridades locales, pero al mismo tiempo son en general mucho más débiles en cuanto a recursos humanos, físicos, técnicos y financieros y su capacidad operativa es menguada. En general estas instituciones del Estado local son las que esperan la cooperación para hacer frente a las demandas de su población e incluso a los roles que le asigna el Estado nacional.

Lo sectorial versus lo sistémico (holístico) tiene implicancias en la necesidad de salirse de las zonas de confort por parte de los equipos técnicos de los organismos y en muchos casos ceder el liderazgo en determinados temas o acciones. Lo mismo implica para las instituciones públicas del Estado que al programar intervenciones articuladas deben ceder parcelas de poder hacia otra institución y como mínimo presentarse en un pie de igualdad, frente a las comunidades y los destinatarios de las acciones.

La relación con los destinatarios directos de las acciones y sus organizaciones implica el desarrollo de acciones que estimulen la participación, la construcción de ciudadanía y la apertura de espacios institucionalmente reconocidos para la participación y la incidencia, no solamente en la identificación de necesidades y demandas (y su transformación en propuestas) sino también en la selección de las soluciones y los cursos de acción para la implementación de las mismas.

La cuestión de los donantes es crítica en especial en los países de ingresos medianos. Los recursos son escasos y se exigen acciones de coordinación cada vez más alineadas a las estrategias nacionales, pero también más focalizadas.

La sociedad civil y el sector privado y el tema de las nuevas alianzas y los nuevos socios e interlocutores son clave en un enfoque sistémico desde los territorios. Generar el clima para el desarrollo y para las inversiones se construye desde la transparencia en objetivos, metas, procedimientos y desde la participación de los actores territoriales en la

planificación y en la acción. Las acciones coordinadas y complementarias son una herramienta para articular también en plataformas y foros al sector privado y la sociedad civil y mejorar el clima para la inversión y las alianzas público-privadas. Para el sector público los organismos, por su prestigio, son una garantía de transparencia y buenas prácticas.

La sistematización y las lecciones aprendidas de experiencias exitosas o promisorias y extraer enseñanzas de su implementación, implican objetivar y estandarizar factores del contexto y resultados de la aplicación de sus instrumentos, así como de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. Esto aparece como una necesidad para consolidar procesos de coordinación y articulación entre los OSR. Hay acciones en este sentido, pero muy recientes e incipientes.

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A) COMENTARIOS FINALES A PARTIR DE LOS HALLAZGOS

Construir una agenda colaborativa en la acción cotidiana, a nivel global, regional y nacional, apoyando a los países miembros de las Naciones Unidas, sus gobiernos y sociedades a alcanzar las metas de la Agenda 2030 implica para cada agencia superar inercias y estereotipos consolidados en un imaginario propio en los países y a nivel global, que se expresa en las visiones y en los roles que automáticamente se le asignan a cada agencia por parte de líderes políticos, gobernantes, funcionarios, dirigentes sociales, técnicos y expertos, y la opinión pública en general. Construir esta visión mucho más colaborativa en las acciones es un desafío que requiere a su vez, más allá de los compromisos institucionales manifiestos de la dirección superior de los organismos, un esfuerzo de planificación adicional, aumento de la carga de trabajo para los representantes y sus equipos, y recursos específicos para ello.

Lo remarcable es que los tres OSR tienen un potencial de coordinación y articulación muy grande vinculado a los tres focos del ODS 2, ya que cada uno de ellos es capaz de ofrecer un conjunto diferente de instrumentos especializados y complementarios.

Para que lo anterior suceda hace falta respaldar y consolidar el fuerte compromiso al más alto nivel político-institucional en los órganos de dirección de los organismos (que efectivamente existe) y luego alinear los incentivos hacia y en los equipos técnico-administrativos encargados de la implementación de las decisiones.

De la evidencia recogida y analizada surge que para incrementar (ampliar y profundizar) las acciones y estrategias de actuación conjunta entre los tres OSR, tanto a nivel regional como en los países, el punto de partida debe ser considerado como muy bueno y auspicioso. Tanto el compromiso político de los gobiernos de la región con la Agenda 2030 y los ODS, así como la imagen corporativa que en general el sistema de las Naciones Unidas tiene en estos niveles son muy positivos. Asimismo, los OSR en sus temas de dominio también tienen una imagen corporativa muy valorada ante los gobiernos, las partes y la opinión pública. Se valora la cooperación y la experiencia mostradas por los organismos, sus capacidades técnicas para lidiar con temas graves y conflictivos

y su rol de facilitadores del diálogo político y movilizadores de recursos humanos y financieros.

A título de ejemplo, tres atributos altamente valorados de cada una de los tres organismos y que los entrevistados presentan como claves para las intervenciones conjuntas son: i) la capacidad que muestra el PMA para intervenir frente a crisis humanitarias y catástrofes ambientales, movilizando recursos materiales, humanos y financieros, utilizando conocimientos adquiridos calificados en materia logística y organizacional, y mecanismos de compras institucionales especializados en estas situaciones, así como implementar programas de resiliencia orientados hacia el desarrollo y el aumento de la cantidad y calidad de los alimentos; ii) el despliegue territorial de los equipos de la FAO, con expertos en agricultura, manejo sostenible de recursos naturales, desarrollo rural, fortalecimiento organizacional, creación de capital social y humano, organización de la producción, su acondicionamiento, la distribución y el acceso a los mercados por parte de los productores agrícolas para llegar a los consumidores con alimentos nutritivos, de calidad e inocuos, y de montar registros y sistemas estadísticos; iii) la capacidad del FIDA de aportar recursos financieros específicos y altamente focalizados a partir de sus operaciones (lo que evita que se diluyan en la burocracia de los Estados), su capacidad como institución financiera internacional de apalancar recursos de inversión de otras fuentes (públicas y privadas) que complementan y muchas veces superan los propios recursos FIDA, y además sus acciones de creación y fortalecimiento de la institucionalidad pública y ciudadana para el desarrollo rural, a partir de préstamos o donaciones y sus capacidades en materia de sistemas de monitoreo y evaluación de programas y proyectos, mediante indicadores objetivos de desempeño y resultados.

Otra cara no tan favorable de esta imagen es la percepción de que muchas veces las agencias ofrecen procesos de asistencia e implementación de programas y proyectos lentos y engorrosos o excesivamente burocráticos y a veces con costos altos. La demora en responder consultas simples como contratación de técnicos o expertos, el pago de viáticos al personal de campo, honorarios a consultores nacionales, los contratos profesionales o la ampliación de los mismos es señalada como una piedra en el camino de la implementación ya que no se acompaña con los tiempos y necesidades de operación en el terreno, mucho menos cuando se trata de comprar insumos agrícolas ligados a programas de estímulo a la producción que se vinculan con ciclos biológicos y estacionales.

No obstante, las agencias son percibidas como instrumentos calificados para apoyar a los gobiernos en la implementación de programas y proyectos, especialmente en áreas geográficas y territorios aislados, complejos o conflictivos.

Tales son los casos de Colombia en relación a la implementación del proceso de paz y restitución de derechos, especialmente el derecho a la tierra, con los demás servicios y asistencia técnica y social, que lleva implícito un proceso de este tenor. También el caso del Corredor Seco Centroamericano con la necesidad de manejar a la vez un conjunto de temas específicos y complejos referidos a inversiones públicas, mitigación de las consecuencias de la variación climática, manejo de plagas y enfermedades de la producción agrícola, manejo de la biomasa y de los recursos naturales, programas alimentarios, construcción de capital social en las comunidades rurales para responder a los cambios en el ambiente, e implementación de programas de resiliencia. Las acciones en materia de seguridad alimentaria y nutricional que se llevan a cabo en áreas rurales dominadas por la violencia y la criminalidad de las maras, como el caso de El Salvador, Honduras y Guatemala, donde al mismo tiempo que estimular la producción de granos básicos para alimentar la población, desarrollar programas de alimentación escolar y generar ingresos para las familias rurales, hay que fortalecer las instancias de gobierno local, construir ciudadanía, hacer respetar el derecho, empoderar a las mujeres rurales y crear un mejor clima para la inversión.

Construir Estado o sustituirlo es una cuestión en debate (no en lo conceptual pero sí en lo factual) en muchos países de la región y en muchos territorios en conflicto o bajo violencia, que deriva de la falta de presencia del Estado, ya sea por debilidad o propiamente por ausencia. Otros grupos de poder, *de facto* e ilegales, sustituyen al Estado y destruyen el tejido social, erosionando el capital social y humano de las comunidades rurales. Las acciones que se les pide a las agencias que realicen en estos territorios exceden claramente las capacidades de cada una tomada por separado y claramente requieren de operaciones coordinadas, con equipos técnicos interdisciplinarios, instrumentos y recursos complementarios y articulados que fluyan sobre el territorio en forma oportuna. Esta potencialidad la tienen los tres OSR ya que en conjunto pueden ofrecer: i) una institución altamente especializada en operaciones de auxilio humanitario y construcción de resiliencia; ii) una agencia especializada en cuestiones técnicas agrícolas, organización de la producción y de mane-

jo de recursos naturales, de recopilación, análisis y uso de la información estadística, fortalecimiento organizacional e institucional, facilitación y estímulo al diálogo sobre políticas públicas para el desarrollo agrícola y rural; iii) una institución financiera internacional. Lo que es esperable de estas acciones es que siempre estén orientadas a crear Estado donde falta y a construir capacidades modernas e innovativas donde estén menguadas u obsoletas. Sustituir al Estado es una mala praxis y un atajo que no debería recorrerse ni siquiera por razones tácticas.

Son muy destacables las acciones conjuntas de difusión y promoción, la asistencia técnica para mejorar los niveles de legislación en los parlamentos nacionales y el papel de facilitadores en temas críticos, sensibles o complejos desde el punto de vista científico/técnico entre los funcionarios y técnicos de las instituciones del poder ejecutivo, los legisladores y la sociedad civil. Temas como las leyes de seguridad alimentaria y nutricional, manejo de recursos naturales, manejo de crisis humanitarias y derechos de las mujeres han tenido apoyo de las agencias de las Naciones Unidas y especialmente de la FAO y el PMA.

Acciones similares son mencionadas en espacios regionales, como la CELAC, el SICA y el MERCOSUR. Se ha destacado por ejemplo el aporte que respectivamente se han dado entre la FAO (liderando el proceso) y el PMA con sus orientaciones técnicas, en relación a la política pública y las estrategias de seguridad alimentaria y nutricional en la construcción del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional para ALC (Plan SANCELAC), que también ha contado con la participación de la ALADI.

B) A MODO DE PROPUESTAS

A nivel de ALC los tres OSR, más allá de los respectivos memorandos de entendimiento firmados y ya señalados, han expresado el objetivo común de comenzar acciones colectivas en tres países prioritarios: Haití, Guatemala y Colombia, donde los respectivos representantes a nivel país ya han comenzado conversaciones para avanzar en este sentido, con el respaldo de las diversas acciones conjuntas que se han venido implementando.

Esta es una decisión político-institucional tomada por los representantes regionales de los tres organismos que pretende encarar como un proceso la complementación y articulación de las acciones vinculadas a la Agenda 2030. Debería dejar de ser casuístico y estar orientado por un plan de acción

estratégico que asegure, más allá de acciones exitosas, la implementación de un conjunto de actividades que guardan relación entre sí en el marco de un proceso que, a su vez, pueda: a) ser sistematizado (aislando los factores del contexto no manejables) y que defina indicadores de partida y llegada (resultados); b) cumplir etapas de análisis y planificación conjunta sobre los problemas a enfrentar en cada uno de los países (distribución territorial dentro de los mismos); c) concertarse con las autoridades gubernamentales pertinentes a partir de una oferta común que se imbrica en los planes nacionales de desarrollo; d) definir cursos de acción (programas y proyectos), complementando herramientas de acción e intervención, recursos humanos y financieros, así como apalancando otros recursos de los propios gobiernos y de donantes.

El diseño de una metodología *ad hoc* para las acciones conjuntas que aclare roles, permita alinear instrumentos y voluntades y haga compatible los mecanismos administrativos y de toma de decisiones para la implementación y sistemas de seguimiento y evaluación de resultados, y la gestión de la información y el conocimiento para un *reporting* efectivo deberían ser parte de una rutina en la programación de acciones coordinadas y complementarias.

A continuación, se presentan una serie de puntos que podrían orientar las acciones en estos tres países (otros también), para disponer de una planificación estratégica conjunta, explícitamente formulada por los tres organismos y el gobierno, más allá de sumar estrategias e instrumentos particulares.

Sistematizar y profundizar el conocimiento de las experiencias sobre acciones conjuntas realizadas en el período analizado. Se debe continuar y profundizar la sistematización de las experiencias que se han llevado a cabo en forma conjunta a los efectos de extraer, en la forma más objetiva posible, lecciones que sirvan para generalizar instrumentos, mecanismos y procedimientos. Este conocimiento a su vez debería ser compartido y difundido en forma simultánea y homogénea entre el personal de los tres organismos en forma destacada, lo cual implica que no pase desapercibido.

Descripción de tareas y responsabilidades, evaluación y resultados. Incorporar en la descripción de tareas y términos de referencia para la dirección superior de los organismos (representantes y gerentes de operaciones) a nivel de la región y de cada país, los objetivos, metas y actividades que deben ser desem-

peñadas para asegurar resultados en materia de acciones conjuntas o coordinadas y complementarias, y establecer indicadores de resultado e incorporar este objetivo en los sistemas de evaluación.

Recursos. Asignar partidas de recursos específicas y especiales en cada uno de los organismos, consistentes con el nivel de exigencia y con los objetivos que se planteen en relación a este tema y sus resultados. Sin recursos y sin estímulos para el personal será muy difícil alcanzar resultados concretos.

Calendario de reuniones entre los representantes. Encuentros frecuentes durante el año, previamente coordinados con una agenda preacordada de temas, entre los representantes de los tres organismos a los efectos de: a) analizar situaciones de contexto, ya sean estas coyunturales o no; b) analizar demandas y necesidades del gobierno y de los demás socios en el país; c) discutir propuestas coordinadas, complementando intervenciones ya en marcha, programando nuevas en forma coordinada, complementando instrumentos y acciones, y adoptando una actitud proactiva frente a las instituciones del gobierno; d) realizar un seguimiento de aquellas acciones conjuntas o de las acciones donde las agencias se encuentren trabajando sobre temas similares y complementarios en un mismo territorio, más allá de que sean acciones independientes.

Modalidad de trabajo. Formalizar acuerdos de trabajo entre los tres organismos ya sea bajo: a) Operaciones conjuntas con una modalidad única de implementación y uno de los organismos es líder y encargada, además de la orientación general en la implementación, de los temas técnicos administrativos para garantizar el flujo de recursos, o b) Operaciones coordinadas y complementarias, donde cada agencia realiza bajo su entera responsabilidad un aspecto de un programa acordado en forma conjunta, pero implementado en forma coordinada y complementaria. Explicitar en ambos casos los aportes en materia de instrumentos y recursos y la forma de implementación de las acciones y la ejecución de los servicios. En ambas modalidades un comité directivo para cada proyecto deberá ser responsable del seguimiento de las acciones entre los tres organismos (desde la diversidad de enfoques, instrumentos y capacidades).

Vinculación con el sistema de las Naciones Unidas en el país. Informar al Coordinador Residente y al equipo nacional del sistema de las Naciones Unidas toda vez que sea pertinente y abrir la participación a otras agencias del Sistema en sus especialidades.

Difusión, promoción y opinión pública. Calendarizar una serie de acciones de difusión y promoción de los desafíos que tiene el país para avanzar sobre las metas concretas del ODS 2, tanto en los ámbitos parlamentarios y de las instituciones de la administración de gobierno (poder ejecutivo), como de las organizaciones de la sociedad civil, académicas y el sector privado.

Fortalecer capacidades y ampliar los interlocutores. Fortalecer las capacidades instaladas de las agencias en los países, a partir de la incorporación de expertos internacionales, la búsqueda y ampliación de contrapartes institucionales tanto en el sector público como en la sociedad civil y en el sector privado, y estimular y facilitar el diálogo político cuatripartito involucrando al sector público, la sociedad civil, la comunidad académica y el sector privado. Esto implica ampliar las contrapartes tradicionales para cada agencia, saliendo de sus interlocutores sectoriales tradicionales e involucrar a otros actores institucionales para asegurar la visión sistémica y también las acciones coordinadas y articuladas del lado del gobierno y de la inversión pública.

Donantes. Proyectar en forma conjunta las visiones compartidas, las propuestas y las estrategias que se definan en conjunto hacia los donantes, mostrando sinergias y complementación de capacidades y recursos.

Plan de acción 2018. Pensando en un Plan de Acción 2018 para los países prioritarios (Haití, Guatemala y Colombia) y tomando en cuenta las experiencias revisadas y la evidencia recogida en las entrevistas realizadas, sería recomendable cumplir etapas de un proceso ordenado, sistematizable y evaluable en términos de resultados:

a) Instrumentar un diálogo con representantes de los gobiernos a nivel de diferentes interlocutores institucionales y partes interesadas donde desde las demandas concretas de apoyo y cooperación se identifiquen los territorios para las acciones y se diseñen las mismas, definiendo con claridad objetivos, metas y resultados.

b) Para ello –una vez acordado con los respectivos gobiernos la pertinencia de llevar a cabo operaciones coordinadas y complementarias en los territorios seleccionados- debería crearse al más alto nivel de dirección de los organismos y de las instituciones de gobierno involucradas, un grupo *ad hoc* para la orientación y dirección del proceso.

c) Distribuir entre los organismos, de acuerdo a sus capacidades y disponibilidad de recursos en el país, las tareas técnicas de: i) **reunir información** para el análisis y sistematización del contexto nacional y especialmente de aquel en los territorios en los cuales se desarrollaría la operación y las acciones en cuestión, en el plano político-institucional, económico y social; ii) **analizar las estrategias nacionales** y las políticas vigentes en relación a los ODS y en particular al ODS 2 en la operación concreta; iii) **analizar en conjunto las demandas presentadas** por el gobierno para el o los territorios cubriendo: el marco institucional local (instituciones convocantes y las que estarán involucradas, así como las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado); las características físicas, productivas, ambientales, sociales y relativas a la seguridad alimentaria y nutricional de los territorios donde intervenir; los problemas a solucionar; iv) **inventario de las capacidades y recursos humanos**, técnicos y financieros disponibles entre los OSR y que se asignarían a las acciones coordinadas; v) **despliegue en los territorios**; vi) **otros posibles socios** a convocar entre las agencias del sistema de las Naciones Unidas, de acuerdo a las necesidades técnicas, organizativas y logísticas; vii) **recursos de donantes o del gobierno** a movilizar para la iniciativa conjunta; viii) **diseño del documento de proyecto** que establezca con precisión todos los compromisos relativos para la ejecución de las actividades; ix) **designar un comité directivo en el terreno** para el proyecto o programa, encargado de monitorear su implementación y que reporte directamente al Comité de Dirección de las Operaciones.

d) Desde las oficinas regionales estimular el diseño de programas regionales y subregionales, coordinando capacidades técnicas, instrumentos y recursos tanto en el diseño como en la implementación y generando marcos estratégicos consistentes para proyectos nacionales y locales de cualquiera de los tres organismos.



ANEXOS

ANEXO I

MEMORANDOS DE ENTENDIMIENTO FIRMADOS A NIVEL REGIONAL ENTRE LOS TRES OSR

A continuación, se presentan dos tablas analíticas donde se señalan los elementos principales contenidos en los memorandos de entendimiento firmados entre la FAO y el FIDA y entre la FAO y el PMA a nivel de América Latina y el Caribe.

TABLA I MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO FIRMADO ENTRE LA FAO Y EL PMA EL 23/10/17		
OBJETIVOS	ÁREAS TEMÁTICAS	IMPLEMENTACIÓN
Establecer las bases para una alianza estratégica	Implementación de la Agenda 2030 y sus ODS	Apoyo a los países y mecanismos regionales en el proceso de implementación de los ODS
Fortalecer los mecanismos de coordinación y colaboración regional y nacional en los países de ALC		Apoyo para la formulación de políticas y programas, intercambio de experiencias, monitoreo de resultados e información estadística
Formular un Programa de Trabajo Conjunto que incorpore los temas de interés mutuo, vinculados a los ODS	Alimentación escolar y bienestar nutricional	Acciones regionales y locales, seminarios, talleres, foros, espacios de diálogo de políticas, sistematización e intercambio de experiencias
	Sistemas de abastecimiento y comercio intraregional de alimentos	Fortalecer mecanismos que favorezcan el acceso a los alimentos a nivel regional
	Gestión de riesgos y desastres	Prevención y contención de situaciones de emergencia alimentaria Fortalecer medios de vida y resiliencia de las comunidades rurales, especialmente en poblaciones y países vulnerables a los efectos del cambio climático
	Evaluación conjunta o coordinada y monitoreo en Seguridad Alimentaria y mercados	
	Promoción conjunta de temas de interés como la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre	Gobiernos nacionales, parlamentos, organizaciones regionales
	Cooperación Sur-Sur	Intercambios Plataforma Regional Conjunta

TABLA II
MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO FIRMADO ENTRE LA FAO Y EL FIDA EL 09/10/2017

OBJETIVOS	ÁREAS TEMÁTICAS	IMPLEMENTACIÓN
<p>De acuerdo a sus respectivos Objetivos y Mandatos, cooperar entre sí para aumentar sus capacidades de apoyo a los países de ALC, para el cumplimiento de los ODS</p>	<p>Mejorar las estrategias para eliminar la pobreza rural</p> <p>Apoyar a los países que experimentan situaciones de migración</p> <p>Fortalecer la gobernanza y las capacidades institucionales en agricultura y desarrollo rural</p>	<p>Fortalecer y facilitar el diálogo y compromiso sobre las políticas públicas para eliminar la pobreza</p> <p>Orientar las acciones hacia grupos específicos y vulnerables como mujeres rurales, comunidades indígenas y jóvenes rurales.</p> <p>Prestar asistencia técnica a los gobiernos y participar en forma conjunta en el diseño de operaciones.</p> <p>Implementar acciones con los gobiernos de Centroamérica en el área del Corredor Seco Centroamericano para diseñar una estrategia de mediano plazo entre los países, con una visión integral que permita atender las múltiples causas que generan en esta área las situaciones de vulnerabilidad pobreza y migración.</p> <p>Apoyar la armonización de visiones entre todas las partes y coordinar acciones también con el PMA y otras Agencias del sistema de las Naciones Unidas involucradas en esta área.</p> <p>Acciones que permitan mejorar el desempeño institucional de las estructuras de gobernanza y de implementación de políticas, así como las capacidades técnicas de los ministerios de agricultura y desarrollo rural de los países de ALC, para generar una visión amplia de los problemas atinentes a la pobreza, la inseguridad alimentaria y desnutrición en territorios y población rural y mejorar la calidad de los servicios.</p> <p>Desarrollar áreas de cooperación y partenariado con otras instituciones del sector público, vinculadas a los territorios rurales (agri-rural), para el diseño de nuevas operaciones, como es el caso de los ministerios de desarrollo social y medio ambiente entre otros.</p>
	<p>Para todas las áreas temáticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acuerdos de complementación y cooperación con el PMA • Buscar asociaciones más amplias con nuevas partes y con donantes que permitan movilizar nuevos recursos • Promover todas aquellas actividades conjuntas a nivel regional y nacional que se identifiquen y, si es necesario, firmar acuerdos complementarios • Comprometer en ellas la participación de las más altas autoridades de los organismos.

ANEXO II

PAUTA Y PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS

I. Pautas para ordenar la entrevista

- Metodológicas

El trabajo en curso no es una evaluación, sino una compilación de información y análisis posterior que permita señalar aquellos factores que: 1) de la experiencia conocida y acciones de coordinación y complementación hayan ocurrido o estén en curso o planificadas y 2) a juicio de los entrevistados, según su experiencia, facilitan o dificultan alcanzar los objetivos de colaboración, complementación y articulación de las acciones de los tres organismos, con mandatos claros en relación al ODS2.

La entrevista será realizada a distancia a partir de una serie de preguntas similares para todos los entrevistados.

- Criterios orientadores

Existen elementos que generan condiciones favorables para una acción conjunta, coordinada y complementaria de los OSR: a) mandatos claros al más alto nivel político institucional de los tres OSR y de todo el sistema de las Naciones Unidas; b) compromiso de los tres Directores Regionales para ALC y del personal jerárquico en las oficinas regionales (FAO y PMA) y en la División de ALC, para el caso de FIDA; c) demandas cada vez más complejas y urgentes por parte de los gobiernos en relación al cumplimiento de los ODS y en especial al ODS2; d) procesos de coordinación en curso, tanto a nivel de países, como a nivel subregional y regional, y memorandos de entendimiento firmados o en proceso de firma entre las agencias vinculados a la coordinación de actividades; (e) disponibilidad de recursos escasos por parte de los donantes y exigencias de eficacia y eficiencia en la aplicación de éstos, a partir de la implementación de programas y proyectos.

El ODS2 postula: a) poner fin al hambre; b) lograr la seguridad alimentaria y la mejora en la nutrición; y c) promover la agricultura sostenible. Los tres postulados del objetivo se vinculan cercanamente con los mandatos de los tres OSR.

El trabajo colaborativo se puede concretar en diversos niveles de actividad, como son: a) acciones coordinadas de promoción y diálogo político a nivel global, regional y también en los países (G20, G77, OEA, CELAC, UNASUR, SICA, CARICOM, MERCOSUR y otros); b) operativo o trabajos conjuntos en los países; c) trabajo conjunto en foros y con organismos regionales; d) fortalecimiento de capacidades a nivel institucional. Todos estos niveles y eventualmente otros conllevan diferentes retos y oportunidades para el trabajo conjunto.

Hay espacio y potencial para el trabajo de los OSR, el reto es cómo combinar las fortalezas y capacidades de cada uno de ellos desde su identidad, mandatos, sistemas de gobernanza y mecanismos operativos.

- Preguntas

El siguiente conjunto de preguntas está formulado en forma abierta, y procuran que el entrevistado pueda contestarlas antes o durante la entrevista, desde su experiencia funcional y profesional y área de responsabilidad, aportando también la mayor cantidad de información útil para sustentar el análisis.

- (1) A partir de los mandatos de su organización y en función del diálogo político y la negociación con el gobierno del país en el cual Ud. está destacado:
 - ¿Cuáles son las actividades/acciones que su agencia ejecuta orientadas a alcanzar resultados en el SDG2?
 - ¿Cuál es el área de trabajo más aplicada a este objetivo?

- ¿Se reciben orientaciones claras en este sentido por parte de la dirección?
 - ¿Qué actitud encuentra por parte del gobierno, respecto al ODS2 y cómo se refleja ésta en sus planes de trabajo conjunto con el gobierno y eventualmente con las otras dos agencias?
 - ¿De otros actores?
- (2) De acuerdo al compromiso de los más altos niveles de dirección político-institucional de los OSR a nivel global, y de los tres representantes regionales para ALC de los tres organismos respecto del trabajo colaborativo, coordinado y complementario entre ellas:
- ¿Se refleja el mismo en documentos de respaldo a las actividades regionales, subregionales o en cada país, como por ejemplo: a) instrumentos o iniciativas regionales/subregionales de su organismo que respalden las acciones en los distintos países?; b) ¿es posible encontrar mención a tareas conjuntas o coordinadas, por ejemplo en Planes Nacionales de Desarrollo e Inversión a nivel gubernamental?; c) ¿el MANUD a nivel del Sistema de Naciones Unidas en el país?; d) ¿documentos de marco programático y estratégico que cada agencia negocia y acuerda con los respectivos gobiernos?; (e) ¿otros?
- (3) Por favor señale, si las hay, actividades de cualquier tipo y en el nivel que corresponda, que ya se implementen en conjunto o coordinadamente entre los OSR en el país o a nivel subregional:
- ¿Cuáles son éstas?
 - ¿Qué documentos pueden consultarse a los efectos de conocer más detalles de las experiencias?
 - ¿Los sistemas de *reporting* de actividades utilizados permiten informar sobre éstas, origen o iniciativa, metodología de implementación, capacidades técnicas aplicadas, recursos, procedimientos administrativos, y resultados, como acciones interagenciales, de modo que no solo tengan visibilidad como tales, sino que se pueda aprender de ellas?
- (4) Para lograr una mayor y más efectiva colaboración entre los OSR a nivel de los países y en respuesta a las demandas cada vez más complejas y urgentes de cooperación y asistencia de sus gobiernos, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil:
- ¿Cómo se manifiesta en la práctica la colaboración o la identificación de oportunidades para ella?
 - ¿reuniones periódicas, frecuentes o *ad hoc* entre los equipos nacionales de las agencias involucradas?
 - ¿claridad sobre los procesos y capacidades que cada agencia ofrece en cuanto a mecanismos de gobernanza, sistemas administrativos y de implementación (ejecución), capacidades técnicas y metodológicas, despliegue en los territorios y costos relativos, para facilitar un trabajo coordinado?
- (5) ¿Cuál de los siguientes factores es según su experiencia más relevante para facilitar o por el contrario para dificultar acciones coordinadas, complementarias o conjuntas?
- claridad en la identificación de las áreas técnicas de competencia y administrativas de potencial complementación y sinergia, por parte de los gobiernos hacia las agencias y entre ellas mismas (qué hace cada cual y cómo);
 - dificultad de encontrar en las contrapartes gubernamentales (especialmente), de la sociedad civil y el sector privado, apertura de criterios o flexibilidad en cuanto al papel tradicional (competencia técnica) que se le asigna a cada agencia, más allá de sus mandatos, basado en estereotipos, tradición, y rutinas;
 - reuniones periódicas de los equipos nacionales de los OSR, durante el proceso de identificación de los programas/proyectos, diseño de las operaciones, implementación, seguimiento y evaluación;

- fortalezas y capacidades diferenciales (asimétricas) de las oficinas en cada país (presupuesto, organización, logística y cobertura territorial) y de los equipos nacionales en particular, en cuanto a contar con equipos interdisciplinarios, capaces de profundizar el diálogo con una variedad de contrapartes, tanto de gobierno como de sociedad civil, como de sector privado y hacerlo en conjunto entre las tres agencias;
- competencia por los recursos financieros escasos a partir de necesidades presupuestales o capacidades operacionales comprometidas, diferentes procedimientos y costos administrativos, lo cual genera (sin buscarlo) una competencia entre agencias, ante las contrapartes gubernamentales o donantes en la captación de recursos para la ejecución y administración de recursos a través de programas y proyectos.

(6) ¿Qué importancia relativa ha tenido - según su experiencia - para alcanzar mecanismos concretos o rutinas de colaboración, coordinación, complementación, entre las tres agencias (o tomadas de a dos) y en la identificación de acciones conjuntas ante los gobiernos e instituciones públicas los siguientes factores vinculados a los recursos humanos, las relaciones interpersonales y los mecanismos y rutinas de dirección y gerenciamiento?

- preocupación, importancia y peso relativo de las buenas relaciones interpersonales del personal jerárquico, técnico y administrativo, para el desempeño de las acciones conjuntas;
- indiferencia o actitud inercial del personal superior en las oficinas nacionales y en general en los equipos nacionales, vinculada a las cuestiones sectoriales, que proveen una visión que técnicamente puede ser muy acertada e idónea, pero que para el abordaje integral de aquellos temas comunes para las tres agencias y que tienen orígenes complejos o cuya problemática es multicausal son claramente insuficientes, como es el caso de la pobreza, la inseguridad alimentaria y nutricional, y la viabilidad de una agricultura sostenible;
- voluntad real de los equipos nacionales y de los funcionarios de dirección de salir de su zona de confort profesional y técnica, para encontrar nuevas contrapartes, nuevas alianzas y buscar complementación de capacidades e iniciativas innovadoras.

(7) Otros comentarios, ejemplos prácticos y conocidos por Ud. sobre iniciativas o actividades realizadas por las tres agencias en conjunto o tomadas de a dos o información secundaria que pueda ser consultada sobre el tema en estudio, son bienvenidos.

LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS¹¹

- Rome – based Agencies Collaboration. FAO Council, 155 Session. Rome 5-9 December 2016.
- Update on Collaboration among the Rome – based Agencies, a WFP Perspective (2015 – 2016). 14 October 2016.
- Collaboration of the United Nations Rome – based Agencies. IFAD perspective – position paper. Executive Board – 115th Session. Rome, 15 – 16 September 2015.
- Collaboration among the United Nations Rome – based agencies: Establishing a baseline and charting the way forward. Executive Board – 116th Session. Rome, 16 – 17 December 2015.
- Collaboration among the United Nations Rome-based Agencies: Delivering on the 2030 Agenda. FAO, IFAD, WFP. Rome, 30 November 2016.
- Strengthening resilience for food security and nutrition - A Conceptual Framework for Collaboration and Partnership among the Rome-based Agencies. FAO, IFAD, WFP. April 2015.
- FAO – IFAD. Complementarity and Cooperation. Case Studies. Rome, 2016
- Expert Group Meeting on Progress in Achieving SDG 2 in preparation for the 2017 HLPF, UN Headquarters, New York, 12-13 June 2017. Key Messages
- Estrategia institucional del PMA en material de asociaciones (2014 – 2017). Juntos para lograr mejores resultados. Julio 2014.
- Proyecto de Plan Estratégico del PMA 2014 – 2017. Febrero de 2013.
- WFP Strategic Plan 2017 – 2021. 14th. November 2016. Executive Board, Rome 14 – 18 November 2016
- Fortaleciendo las capacidades en seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe - Analizando el pasado, construyendo el presente, mirando al futuro. Programa Mundial de Alimentos. Panamá 2016.
- Strengthening resilience for food security and nutrition. A conceptual framework for collaboration and partnership among Rome – based agencies. April 2015 (FAO, IFAD, WFP).
- 2017 – El Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo. FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. FAO 2017.
- Marco Estratégico para la FAO 2010 – 2019. Revisado 2017.
- Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Favorecer una transformación rural inclusiva y sostenible. Junta Ejecutiva — 116° período de sesiones Roma, 16 y 17 de diciembre de 2015.
- Memorandum of Understanding between FAO and IFAD (Draft). Rome, 13 September 2017.

¹¹ No se consultaron en detalles documentos de proyectos concretos por país o subregión sino que se revisaron aquellos que aparecen en los informes y documentos de estrategia de cada organismo o de los gobiernos y que fueran pertinentes para el objeto de la investigación, es decir que pudieran mostrar acciones conjuntas, coordinadas o articuladas entre los organismos, planificadas y que fueran parte del diseño de esos proyectos.

- Memorando de Entendimiento FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), para la coordinación del trabajo conjunto en América Latina y el Caribe. 23 de octubre, 2017.
- Memorandum of Understanding between IFAD and FAO on collaboration in the Latin America and Caribbean Region. October 9, 2017
- Memorandum of Understanding between FAO and International Food Policy Research Institute (IFPRI). 12 /04/2015.
- Memorando de entendimiento entre FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 25 de octubre de 2017
- Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe 2012 2015. Marzo de 2012.
- Bolivia: Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022. (UNDAF). Octubre de 2017
- Bolivia: Plan de Desarrollo Económico y Social Estado Plurinacional de Bolivia en el marco del desarrollo integral para vivir bien 2016–2020 - Bolivia rumbo a la Agenda Patriótica 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2015.
- Bolivia: PMA - Seguridad Alimentaria y Nutricional en Bolivia. Hacia una programación estratégica 2018 – 2022. 9 al 13 de octubre de 2017.
- Bolivia: IFAD - Plurinational State of Bolivia Country Strategic opportunities Programme (COSOP). Executive Board — 116th Session Rome, 16-17 December 2015.
- Bolivia: FAO - Marco de Programación de País, FAO – Bolivia 2013–2017.
- Colombia: FAO - Evaluación de la cooperación de la FAO en Colombia, 2009-2013 - Informe Final. Oficina de Evaluación. Julio de 2014
- Colombia: WFP - Colombia Country Strategic Plan (2017–2021). 10th February 2017. Executive Board - First Regular Session. Rome, 20–23 February 2017.
- Colombia: UNDAF – Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo de Colombia. 2015–2019. 3 de septiembre de 2015.
- Colombia: IFAD - Republic of Colombia Country Strategic Opportunities Programme (COSOP). November 16th, 2016. Executive Board —119th Session Rome, 14-15 December 2016.
- Colombia: FAO – Marco Programático de la FAO para Colombia 201 –2019. Diciembre 2015.
- Colombia: Comida, territorio y memoria. Situación alimentaria de los pueblos indígenas colombianos Proyecto TCP/RLA/3403 “Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional y Pueblos Indígenas en Colombia”. FAO, 2015.
- Cuba: IFAD – Country Strategy Note. 2nd August 2106.
- Cuba: UNDAF (MANUD). Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo de Cuba 2014 – 2018.
- Cuba: FAO - Marco de Programación de País 2013-2018
- Cuba: WFP – Programa País PMA – Cuba, 2015–2018 (web)

- Cuba: WFP - EVALUACION DE OPERACIONES Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de país en Cuba – PP 200703 (2015 - 2018) Informe de Evaluación. Junio de 2017. WFP Office of Evaluation.
- El Salvador: UNDAF - Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo UNDAF 2016-2020. 20 de mayo de 2015.
- El Salvador: FAO – MPP 2016 – 2020. Setiembre de 2106. Secretaría Técnica y de Planificación. Enero 2015.
- El Salvador: IFAD - República de El Salvador, Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP). 1 de abril de 2015. Junta Ejecutiva —114º período de sesiones Roma, 22 y 23 de abril de 2015.
- El Salvador: WFP - El Salvador Country Strategic Plan (2017–2021). Enero 2017. Executive Board First Regular Session Rome, 20–23 February 2017.
- El Salvador: El Salvador - Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez (SANNHOS). SDGF, FAO, PMA, OMS, UNICEF.
- Guatemala: WFP - Guatemala Country Strategic Plan (2018-2021). 30th October 2017. Executive Board Second regular session Rome, 13–16 November 2017.
- Guatemala: Revisión estratégica de la situación de seguridad alimentaria y nutricional en Guatemala, con énfasis en la desnutrición crónica y sus determinantes. Asociación de Investigación y Estudios Sociales-WFP. Abril 2017.
- Guatemala: FAO – Marco de programación por países de la FAO para Guatemala 2017 – 2021.
- Guatemala: IFAD - Republic of Guatemala Country Strategic Opportunities Programme (COSOP). 25th November 2008. Executive Board — Ninety-Fifth Session Rome, 15-17 December 2008.
- Guatemala: IFAD, COSOP results review. Main report and appendices. February 20, 2017.
- Guatemala: UNDAF. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo -UNDAF- 2015-2019.
- Guatemala: Iniciativa conjunta FIDA/PMA/FAO para Fortalecer la Resiliencia en Guatemala – 2015.
- Guatemala: Carta de Entendimiento. Alianza Estratégica entre el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), FAO, UNICEF, PMA. Setiembre de 2015.
- Guatemala: “Atención Integral a la Sequía en el Corredor Seco de Guatemala” Programa Modelo: Construyendo resiliencia a la sequía en familias rurales de Guatemala. MAGA/SESAN/FAO/FIDA/PMA/UNICEF - 2015.
- Haití: UNDAF - United Nations Development Assistance Framework 2017-2021. June 2017.
- Haití: FAO - Cadre de Programme Pays - (CPP Haïti 2013-2016). Juilliet 2013
- Haití: WFP – Strategic Plan 2017 – 2021. Webs News.
- Haití: IFAD - Country Strategic Opportunities Programme – 20th. August 2013. Executive Board—109th-Session Rome, 17-19 September 2013.
- R. Dominicana: FAO - MARCO DE PROGRAMACION DE PAIS-MPP - República Dominicana 2013-2016. Diciembre 2012.

- R. Dominicana: MANUD 2012- 2016. Junio 2011.
- R. Dominicana: MANUD 2018 – 2022. Abril 2017.
- R. Dominicana: IFAD - Documento de Oportunidades Estratégicas (COSOP) Informe de Revisión Anual 2013. Abril 2014.
- Marco Estratégico Regional para la Gestión de Riesgos Climáticos en el Sector Agrícola del Corredor Seco Centroamericano. FAO - diciembre 2012.
- Estudio de caracterización del Corredor Seco Centroamericano. FAO – diciembre 2012.
- Construyendo Resiliencia en el Corredor Seco Centroamericano. Agenda para fortalecer la SAN, la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo. Diciembre 2012.
- Corredor Seco América Central, INFORME DE SITUACIÓN – FAO, junio 2016

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) han compartido acciones en la región de América Latina y el Caribe con el objetivo común de erradicar el hambre y la malnutrición y promover la agricultura sostenible y el desarrollo rural.

Muchos han sido los desafíos encontrados en el camino para lograr combinar las sinergias entre los tres organismos con sede en Roma, con el afán de consolidar, desde sus potencialidades, un trabajo firme y coordinado en apoyo a la sociedad en su conjunto.

ISBN 978-92-5-131048-9



9 7 8 9 2 5 1 3 1 0 4 8 9

CA2085ES/1/10.18