



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

## COMITÉ DEL PROGRAMA

**129.º período de sesiones**

**9-13 de noviembre de 2020**

**Evaluación de la Estrategia de la FAO para las asociaciones con  
organizaciones de la sociedad civil**

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

Sr. Masahiro Igarashi  
Director de la Oficina de Evaluación  
Tel.: +39 06570 53903  
Correo-e: [OED-Director@fao.org](mailto:OED-Director@fao.org)

Los documentos pueden consultarse en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).

### RESUMEN

- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) tiene una larga trayectoria de colaboración con organizaciones de la sociedad civil (OSC), para combatir la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza rural. La Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil, aprobada por los órganos rectores de la Organización en 2013, ha confirmado la intención de la FAO de fortalecer y expandir su larga colaboración con las OSC con miras a lograr resultados de desarrollo estratégico. La presente evaluación determina los progresos de la FAO en la ejecución de la Estrategia y examina la eficiencia de los procesos, los mecanismos y las disposiciones de aplicación conexos. Los resultados de la Estrategia se evalúan en los planos mundial, regional y nacional.
- En la evaluación se señala la relevancia de la Estrategia para proporcionar un marco de mejora de las asociaciones y las iniciativas de colaboración, y su función de apoyo a la participación de las OSC en el diálogo sobre las políticas mediante una serie de plataformas de múltiples partes interesadas y foros internacionales e iniciativas para fomentar la cooperación regional y la Cooperación Sur-Sur. Las asociaciones de la FAO con OSC han contribuido a sus objetivos estratégicos, y la esencia de la Estrategia ha mantenido su pertinencia en el contexto de los compromisos mundiales, las prioridades emergentes en materia de desarrollo y la Agenda 2030. Aunque esto resulte encomiable, se constató que la mayoría de las iniciativas de asociación con OSC, especialmente a nivel nacional, carecían de un enfoque estratégico en el establecimiento de relaciones a largo plazo, la creación conjunta y el reparto de la carga.
- Las asociaciones de la FAO con OSC han contribuido a varias esferas de trabajo determinadas en la Estrategia, especialmente en lo que respecta a la ejecución de los programas de campo y el diálogo sobre las políticas. Sin embargo, la mayoría de las asociaciones en el ámbito regional y local se han limitado a colaboraciones puntuales, con escasa repetibilidad y durabilidad de los resultados. Los marcos de programación por países estaban concebidos para ser el principal instrumento de ejecución de la Estrategia y determinación de las posibles esferas de intervención de las OSC. Sin embargo, en la mayoría de los marcos de programación por países de la FAO examinados para la presente evaluación las asociaciones con OSC no se mencionaban o apenas se les dedicaba atención. La mayoría de las colaboraciones con OSC a nivel nacional no están previstas en el Marco de programación por países, sino que se han formado en función de las necesidades específicas de los proyectos, generalmente mediante acuerdos de prestación de servicios, con la denominación de asociados en la ejecución o beneficiarios. No obstante, las intervenciones de la FAO destinadas a fomentar la participación de la sociedad civil han dado como resultado asociaciones fructíferas. Los esfuerzos de la Organización en apoyo de la aplicación nacional de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, en particular, han constituido un medio eficaz para aumentar la participación de la sociedad civil en los países.
- Las dificultades en el establecimiento de colaboraciones y asociaciones entre la FAO y la sociedad civil se atribuyeron a procesos largos y complejos, procedimientos incoherentes y enfoques reactivos más que estratégicos. Los mecanismos de gestión de riesgos y diligencia debida de la FAO han servido al objetivo de proteger a la Organización frente a posibles riesgos, pero se considera que son complicados y largos y que limitan una mayor colaboración. Al tratar con una amplia variedad de organizaciones, la FAO debe tener debidamente en cuenta la capacidad de los asociados y hacer mayores esfuerzos para determinar la categoría de la colaboración basada en la demanda, sus funciones, niveles, alcance y principios. La evaluación concluyó lo siguiente:
  - a) **Conclusión 1.** La Estrategia subraya el compromiso de la FAO de colaborar de forma continua con las OSC. Pese al número limitado de las asociaciones formalizadas, se ha tendido cada vez más a una mayor colaboración con entidades de la sociedad civil. La FAO debe aprovechar estos acuerdos y guiar eficazmente a sus unidades hacia colaboraciones

estratégicas a largo plazo para lograr los ODS.

- b) **Conclusión 2.** La mayoría de las asociaciones de la FAO con OSC no se han planificado estratégicamente, y apenas se han integrado en los programas y planes de trabajo de la Organización. A fin de aprovechar plenamente el potencial de una acción mundial conjunta para la Agenda 2030, la FAO debe realizar un esfuerzo concertado para forjar asociaciones basadas en la demanda, encontrando OSC apropiadas, y recabando su colaboración, en cuanto asociados en el desarrollo en igualdad de condiciones a largo plazo, en lugar de contratar sus servicios para tareas de corta duración.
- c) **Conclusión 3.** El método general de funcionamiento de los acuerdos de asociación parece limitarse a unos pocos modelos e instrumentos que no fomentan la colaboración basada en la demanda con OSC en cuanto asociadas en el desarrollo. La FAO debe considerar la posibilidad de mejorar sus procedimientos para entablar asociaciones, ampliando sus diversos acuerdos e instrumentos de asociación.
- d) **Conclusión 4.** Los esfuerzos de creación de asociaciones no se sustentan en un sistema eficaz de orientación y de gestión de los conocimientos que pueda servir como plataforma institucional de mejores prácticas y enfoques debidamente documentados para el fomento de las asociaciones y la colaboración.

➤ Por consiguiente, en la evaluación se recomienda lo que a continuación se indica:

- a) **Recomendación 1.** La Estrategia debería continuar sirviendo de marco para la colaboración de la FAO con la sociedad civil, facilitando una cooperación de valores compartidos basada en la igualdad, la confianza, la inclusión y los beneficios mutuos. La División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas (PSU) debería guiar a las divisiones técnicas de la FAO en la realización de un análisis de las oportunidades y ventajas de introducir las OSC en sus principales líneas de trabajo, centrándose en las asociaciones que movilicen una combinación apropiada de conocimientos y recursos para cumplir los objetivos institucionales y la Agenda 2030. Cada país en que se ejecuta un programa debería llevar a cabo una catalogación de los actores no estatales pertinentes y un análisis de dónde y cómo la colaboración basada en la demanda con ellos podría contribuir a los objetivos del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y los marcos de programación por países. Según se estipula en la Estrategia, la PSU debería redoblar sus esfuerzos para ayudar a las oficinas descentralizadas en la ejecución de esas actividades de catalogación.
- b) **Recomendación 2.** En el contexto de la Agenda 2030, la FAO debería considerar la posibilidad de expandir su colaboración en redes y mecanismos eficaces de asociación de múltiples partes interesadas, yendo más allá de los acuerdos de asociación bilaterales. Las oficinas de la FAO en los países deberían evaluar las complementariedades y sinergias con la labor de otros actores en el desarrollo en ámbitos prioritarios del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, y elegir liderar o participar en la formación de asociaciones de múltiples partes interesadas entre OSC, organismos de las Naciones Unidas y demás actores en el desarrollo en ámbitos prioritarios de dicho marco de cooperación.
- c) **Recomendación 3.** La FAO debería examinar y adoptar un enfoque coherente para el fomento de los acuerdos de asociación, simplificar sus procesos y reconsiderar sus instrumentos de colaboración con las OSC a fin de garantizar que las salvaguardias sean proporcionales al nivel y el alcance de dicha cooperación. A este respecto, la FAO podría aprovechar las oportunidades para innovar y utilizar como base y ampliar las mejores prácticas y los modelos actuales que puedan servir de fundamento para la creación de un portal oficial de ventanilla única mediante el cual poder interactuar con los asociados (potenciales).
- d) **Recomendación 4.** La FAO debería mejorar su evaluación del valor y las repercusiones de las asociaciones en curso y pasadas, y extraer enseñanzas con miras a formular las orientaciones más recientes para introducir enfoques eficaces de colaboración, realizando las actualizaciones necesarias para la ejecución de la Estrategia. Con arreglo a las disposiciones inicialmente propuestas para la aplicación de la Estrategia, la PSU debería reforzar

considerablemente su sistema de seguimiento de las asociaciones, asegurarse de que se introduzcan las actualizaciones oportunas en la base de datos sobre las asociaciones y evaluar sus repercusiones y ventajas, así como los desafíos enfrentados, con fines de rendición de cuentas y aprendizaje. La información resultante debería incluirse en los materiales de orientación y los productos de conocimientos, así como en los informes que se presenten regularmente al Comité del Programa de la FAO y otros mecanismos de información.

#### ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DEL PROGRAMA

- Se invita al Comité del Programa a examinar el contenido del documento y brindar la orientación que considere oportuna.

# Índice

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>6</b>
<b>Acrónimos y abreviaturas.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1 Finalidad de la evaluación .....	8
1.2 Alcance y objetivos .....	8
1.3 Metodología .....	9
1.4 Limitaciones.....	9
<b>2. Estrategia de la FAO para las asociaciones con OSC .....</b>	<b>11</b>
2.1 La Estrategia.....	11
2.2 Disposiciones de aplicación de la Estrategia .....	11
2.2.1 La Unidad de Agricultura Familiar y Alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil .....	11
2.2.2 Mecanismos de ejecución .....	12
2.2.3 Proceso de diligencia debida para la aprobación de asociaciones.....	12
2.2.4 Recursos.....	12
<b>3. Resultados .....</b>	<b>13</b>
3.1 Pertinencia estratégica .....	13
3.2 Eficacia y contribución a los resultados .....	19
3.3 Eficacia de las modalidades y enfoques de creación de asociaciones.....	30
3.4 Integración de temas transversales .....	45
<b>4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>49</b>
4.1 Conclusiones.....	49
4.2 Recomendaciones .....	52
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice 1. Personas entrevistadas .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>

## Agradecimientos

La Oficina de Evaluación (OED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura quisiera manifestar su agradecimiento a todos los que han contribuido a esta evaluación.

Se realizó con la amable cooperación de los directivos y resto del personal de la División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas de la FAO (anteriormente denominada "División de Asociaciones").

La OED agradece a los Subdirectores Generales, Representantes de la FAO, oficiales de asociaciones y demás personal de la Organización que han proporcionado una información y un apoyo inestimables a nuestro equipo. También hace extensivo su sincero agradecimiento al personal y los representantes de los gobiernos, el mundo académico, los organismos de desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil y la FAO que respondieron a nuestras consultas.

Quisiéramos asimismo hacer llegar nuestro agradecimiento a los directivos y resto del personal de la OED que dedicaron tiempo a obtener, compartir y analizar los resultados y conclusiones relativos a la evaluación, en particular al Director de la OED, Sr. Masahiro Igarashi, y al Oficial superior de evaluación, Sr. Olivier Cossee.

El Equipo de evaluación, dirigido por el Oficial superior de evaluación, Sr. Serdar Bayryyev, estaba compuesto por la Sra. Enika Bushi y el Sr. Mikal Khan de la OED, así como los evaluadores independientes externos Sr. Moussa Djire, Sr. Lasha Khonelidze, Sr. Roberto La Rovere, Sr. Saboury Ndiaye, Sr. Miguel Nunes Silva y Sra. Natascia Palmieri. El Sr. Martin Corredoira prestó un apoyo administrativo inestimable.

## Acrónimos y abreviaturas

ASP	Acuerdo de servicios personales
AVSF	<i>Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières</i>
AVSI	Asociación de Voluntarios para el Servicio Internacional
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
CECI	Centro de Estudios y de Cooperación Internacional de Quebec
CI	<i>Consumers International</i>
CIN	Conferencia Internacional sobre Nutrición
CIP	Comité Internacional de Planificación para la Soberanía Alimentaria
CONSEA	Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
DyTAES	Dinámica para una transición agroecológica
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOR	Representante de la FAO
FBRN	Red Regional de Bancos de Alimentos
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FLEGT	Programa FAO/UE de aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales
FNPC	Federación nacional de productores de algodón
FOCSIV	<i>Federazione Organismi Cristiani Servizio Internazionale Volontario</i>
ICO	organización internacional de cooperación
MSC	Mecanismo de la sociedad civil y los pueblos indígenas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OED	Oficina de Evaluación
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSC	Organización de la sociedad civil
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PS	Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica
PSD	División de Desarrollo del Sector Privado
PSDU	Unidad de Diligencia Debida e Investigación Prospectiva
PSP	División de Asociaciones
PSU	División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas
PSUF	Unidad de Agricultura Familiar y Alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil
UE	Unión Europea
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales
SyE	seguimiento y evaluación
SRB	cuenca del Río Senegal
SUCO	<i>Solidarité Union et Coopérative</i>
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WVI	<i>World Vision International</i>

# 1. Introducción

## 1.1 Finalidad de la evaluación

1. En el presente informe se describen los principales resultados y conclusiones de una evaluación de la Estrategia de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil<sup>1</sup>. La evaluación se solicitó en el transcurso del 125.º período de sesiones del Comité del Programa de la FAO<sup>2</sup> (noviembre de 2018).
2. La principal finalidad de la evaluación es ofrecer una valoración objetiva de los progresos de la FAO en la ejecución de la Estrategia y examinar hasta qué punto ha contribuido a los objetivos estratégicos generales de la Organización.

## 1.2 Alcance y objetivos

3. La evaluación abarca el período comprendido entre 2013, desde la adopción de la Estrategia, hasta finales de 2019. Examina si el diseño y el enfoque de las asociaciones de la Estrategia son apropiados, evalúa su ejecución e informa sobre los logros de sus asociaciones con organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, analiza el motivo por el cual determinados resultados se materializaron o no. La evaluación comprende todos los procesos, mecanismos y demás disposiciones de aplicación estratégica de la FAO, en particular los marcos de programación por países, las orientaciones, los instrumentos, la capacidad y los recursos utilizados. Los resultados de la Estrategia se evalúan a nivel mundial, regional y nacional, según las principales categorías de contribución de las OSC de la Estrategia.
4. La evaluación utiliza las definiciones de "asociación" y "organización de la sociedad civil" empleadas por la FAO en sus Estrategias sobre asociaciones<sup>3</sup>, si existe una participación activa en una acción conjunta o coordinada por dos o más asociados, con un compromiso a largo plazo, en la que todas las partes dan su aportación al producto final con miras a la realización de un objetivo común<sup>4</sup>. La sociedad civil se ha descrito como la "esfera en la cual los movimientos sociales se organizan en torno a distintos objetivos, grupos de presión y temas de interés"<sup>5</sup>, y las organizaciones suelen compartir ciertos objetivos, recursos o planteamientos para ampliar al máximo su capacidad de toma de decisiones y de promoción, así como sus conocimientos.
5. La evaluación se centra en asociaciones formalizadas mediante un acuerdo jurídico, tal como un memorando de entendimiento, un acuerdo de asociación o el intercambio de cartas; todas ellas registradas en la base de datos de la División de Asociaciones (PSP) (actualmente 28 asociaciones). Asimismo, examina las asociaciones basadas en cartas de

---

<sup>1</sup> FAO (2013a).

<sup>2</sup> CL 160/3. <http://www.fao.org/3/my401es/my401es.pdf>.

<sup>3</sup> FAO (2012a), FAO (2013a).

<sup>4</sup> FAO (2012a).

<sup>5</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas (1998).



acuerdo en determinados países, así como ejemplos de iniciativas de colaboración con OSC que no se han formalizado.

6. La evaluación se centra en tres preguntas generales:
  - **Pertinencia estratégica:** ¿En qué medida ha respondido la formulación y aplicación de la Estrategia a las prioridades de desarrollo a nivel mundial y las necesidades de los Miembros de la FAO y ha proporcionado indicaciones y orientaciones estratégicas a las unidades de la Organización?
  - **Eficacia y contribución a los resultados:** ¿En qué medida las asociaciones de la FAO con OSC han contribuido a los resultados del Marco estratégico de la Organización y a los resultados en los planos regional y nacional?
  - **Eficacia de las modalidades de fomento de asociaciones:** ¿Proporcionan la Estrategia y sus mecanismos de ejecución un marco coherente para la promoción de las asociaciones con OSC?

### 1.3 Metodología

7. La OED de la FAO llevó a cabo esta evaluación con el apoyo de un equipo de consultores externos con conocimientos especializados temáticos y específicos de los países. A lo largo de todo el proceso, la evaluación contó con la información de la Unidad de Agricultura Familiar y Alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil (PSUF) y de otras unidades de la FAO. Puede encontrarse más información sobre la metodología en el mandato de la evaluación que figura en el Anexo 1.
8. La evaluación se basó en múltiples fuentes y métodos mixtos de recopilación de datos: el examen de documentos, el análisis de datos, un metaanálisis de datos objetivos de evaluaciones pasadas y entrevistas con partes interesadas a nivel mundial, regional y nacional. La selección de los países se realizó en función del alcance y la diversidad de la colaboración de la FAO con OSC, determinados mediante un examen de datos secundarios, en consulta con la PSUF. El Equipo de evaluación realizó estudios de casos de los siguientes países (además de entrevistas con todas las oficinas regionales y la Sede):
  - África: Cabo Verde, Malí, el Níger, la República Unida de Tanzania, el Senegal y Sierra Leona.
  - Asia y el Pacífico: Filipinas, Mongolia, Nepal, la República Democrática Popular Lao y Viet Nam.
  - Europa y Asia central: Georgia, Tayikistán, Kirguistán y Portugal.
  - América Latina y el Caribe: el Brasil, Colombia, Guatemala y el Paraguay.
  - Cercano Oriente y África del Norte: Jordania y el Líbano

### 1.4 Limitaciones

9. Como ya se ha mencionado, al definir su alcance, la evaluación se centró en las asociaciones con OSC según la definición de "organizaciones de la sociedad civil" y "asociaciones" que figuran en las Estrategias de la FAO sobre asociaciones. El Equipo de evaluación encontró diferentes interpretaciones de esas definiciones en la Organización.

Por consiguiente, la evaluación centró su análisis en las asociaciones formalizadas mediante arreglos jurídicos tales como memorandos de entendimiento, acuerdos de asociación e intercambios de cartas, que se mencionaban en los informes sobre los progresos presentados a los órganos rectores de la FAO. El equipo complementó este análisis con una evaluación de determinadas asociaciones formadas a nivel nacional.

10. El Equipo de evaluación afrontó dificultades respecto a los planes de viaje y la organización del trabajo debido a la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y experimentó retrasos para contactar informantes fundamentales y recopilar y obtener datos y otra información. Debido a las restricciones de viaje en muchos países durante el período de evaluación, se ajustó la metodología para incluir una combinación de estudios de casos de países llevados a cabo por consultores basándose en esos países, y entrevistas y estudios de casos realizados a distancia por consultores con conocimientos específicos. Dadas esas limitaciones, la evaluación no pretende hacer una descripción exhaustiva de los resultados obtenidos al respecto.

## **2. Estrategia de la FAO para las asociaciones con OSC**

### **2.1 La Estrategia**

11. La Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil fue aprobada por los órganos rectores de la Organización en 2013. La FAO establece asociaciones con OSC en el entendimiento de que “los textos básicos, las normas, los procedimientos o la composición de los órganos rectores de la Organización no se verán afectados”<sup>6</sup>. En los textos fundamentales<sup>7</sup> se define la relación de la FAO con las organizaciones no gubernamentales (ONG) y se presentan los procedimientos y políticas para la participación de las OSC en los procesos de establecimiento de normas de la Organización.
12. Consciente de que las OSC son una parte interesada clave en la lucha contra la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza rural, la FAO se ha esforzado por garantizar una mejor coordinación y colaboración entre las organizaciones públicas y las OSC en un intento por emprender y ampliar programas de éxito en la transformación de la producción agrícola y satisfacer futuras necesidades de alimentos y empleo. Presta especial atención a la valoración de los beneficios mutuos que reportarían las asociaciones y a los riesgos que podrían conllevar para los objetivos de la FAO en cuanto foro imparcial y organización intergubernamental basada en el conocimiento. La Estrategia preveía seis ámbitos de colaboración y dos niveles de interacción con las OSC, con diferentes razonamientos y métodos de funcionamiento, a saber: la cooperación mundial desde la sede y la colaboración descentralizada (regional, nacional, local). El objetivo principal de la Estrategia se centra en el trabajo de la FAO con las OSC en el plano descentralizado.

### **2.2 Disposiciones de aplicación de la Estrategia**

#### **2.2.1 La Unidad de Agricultura Familiar y Alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil**

13. La responsabilidad de la aplicación de la Estrategia reside en la PSUF, perteneciente a la antigua División de Asociaciones y de Cooperación Sur-Sur. En enero de 2019, dicha división se integró en el nuevo Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica (PS) y pasó a denominarse División de Asociaciones (PSP). El mandato de la PSP comprende la puesta en marcha de propuestas en coordinación con las divisiones técnicas, las oficinas regionales y las oficinas en los países, el examen de las propuestas de asociados mediante un proceso de diligencia debida y la remisión de las propuestas al Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo (y excepcionalmente al Comité sobre Asociaciones) para su aprobación. En el momento de la evaluación, la base de datos de la PSP contenía 28 asociaciones con OSC desde 2013. Los indicadores clave del rendimiento de la PSP contenían 30 asociaciones estratégicas propiciadas y mantenidas para finales de 2019 y 30 para el período que finaliza en 2021.

---

<sup>6</sup> FAO (2013).

<sup>7</sup> FAO (2017a).

### 2.2.2 Mecanismos de ejecución

14. Los mecanismos para la ejecución de la Estrategia se establecieron primeramente para el bienio 2014–15 y se complementaron con un conjunto de principios y directrices para el establecimiento de asociaciones con OSC. En 2013, la FAO aprobó las Directrices para trabajar con organizaciones de la sociedad civil destinadas al personal de la FAO y las *Directrices para garantizar una representación equilibrada de la sociedad civil en las reuniones y procesos de la FAO*<sup>8</sup>. La política y las directrices sobre el logotipo de la FAO<sup>9</sup> regulan asimismo las condiciones en las que se puede utilizar el logotipo de la Organización en el marco de las asociaciones con las OSC.
15. La intención de la FAO es contar con una red de coordinadores de asociaciones para apoyar la colaboración con las OSC y velar por una ejecución coherente y eficaz de la Estrategia en toda la Organización<sup>10</sup>. En el caso de las asociaciones a nivel mundial, se mantienen debates entre la PSP y los programas estratégicos (PE) de la FAO en el transcurso de los procesos de planificación anual, que quedan de manifiesto en los acuerdos de servicios con cada PE. Los coordinadores de asociaciones de la FAO de las divisiones técnicas en la Sede y los oficiales de asociaciones de los centros regionales brindan orientación a las oficinas descentralizadas sobre la identificación y presentación de todas las propuestas de asociación con actores no estatales. En el plano nacional, los directores de los PE y las Representaciones de la FAO determinan si los posibles asociados de OSC pueden ayudar a facilitar la obtención de realizaciones específicas del Marco de programación por países<sup>11</sup>.
16. La PSUF ha establecido un sistema para hacer un seguimiento de la ejecución de las asociaciones en consonancia con el marco de PE, que se aplica en toda la Organización, de forma coordinada con los oficiales técnicos responsables. Esos últimos preparan informes anuales sobre los progresos relativos a las asociaciones de las que se encargan. La PSP fusiona estos informes en un informe anual dirigido a los órganos rectores de la FAO. Desde 2018, la PSP ha mantenido una base de datos institucional de asociaciones anteriores y en curso que sirve como depósito de experiencias acumuladas en la colaboración con las OSC (véase la Figura 2 en el Anexo 2).

### 2.2.3 Proceso de diligencia debida para la aprobación de asociaciones

17. La FAO ha establecido mecanismos de identificación y gestión de los riesgos que podrían afectar a su carácter intergubernamental, independencia e imparcialidad. Su función de gestión de riesgos y diligencia debida tiene por finalidad proporcionar datos y parámetros para evaluar esos riesgos y apoyar la toma de decisiones informadas en cuanto a las colaboraciones con actores no estatales, como las OSC.

### 2.2.4 Recursos

18. El número de recursos humanos destinados al equipo de la Sede encargado de las asociaciones con OSC se ha mantenido en gran medida estable desde 2012, con dos funcionarios (P-4 y P-1) y tres consultores.

---

<sup>8</sup> FAO (2013c), FAO (2013d).

<sup>9</sup> FAO (2017d).

<sup>10</sup> FAO (2013).

<sup>11</sup> *Ibidem*.

## 3. Resultados

### 3.1 Pertinencia estratégica

**Resultado 1: La Estrategia confirma la intención de la FAO de fortalecer, expandir y mejorar su larga colaboración con las OSC, proporcionando un marco para mejorar las asociaciones y las iniciativas de colaboración con miras a lograr resultados de desarrollo estratégico y cumplir el mandato de la Organización.**

19. La evaluación constató un amplio consenso entre los directivos y el resto del personal de la FAO y determinados representantes de OSC respecto a que la Estrategia se había fundamentado en el compromiso y la colaboración pasados de la FAO con OSC, con el objetivo de intensificar la colaboración, agilizar los procesos conexos y proporcionar orientación estratégica sobre posibles esferas de cooperación en torno a los resultados de desarrollo estratégico establecidos en el Marco estratégico revisado de la Organización.
20. La FAO tiene una larga tradición de colaboración con las OSC y sus esfuerzos de fomento de las asociaciones recibieron un impulso renovado con la Cumbre de Río de 1992 sobre el medio Ambiente y el desarrollo, un hito reconocido en las iniciativas mundiales encaminadas a un desarrollo sostenible y equitativo. Desde entonces, las Naciones Unidas han pedido un aumento de la participación de la sociedad civil en un procedimiento para el desarrollo participativo, basándose en el Programa 21 aprobado en la Cumbre de Río, que formalizó nueve sectores de la sociedad (denominados “grupos principales”)<sup>12</sup> como los principales canales por los que las Naciones Unidas facilitarían la participación amplia en actividades relacionadas con el desarrollo sostenible<sup>13</sup>.
21. La Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1996, celebrada por la FAO, supuso un punto de inflexión para garantizar la participación de una amplia variedad de OSC en el diálogo mundial sobre las políticas. La participación de la sociedad civil durante el proceso preparatorio fue destacada, con aportaciones de las ONG a los documentos de la Cumbre, las consultas regionales y mundiales, y las reuniones del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA). Asistieron a la Cumbre alrededor de 500 OSC, y en el foro de ONG que tuvo lugar en forma paralela se recibió a 1 300 representantes de 80 países. Estas reuniones impulsaron la creación de redes mundiales sobre seguridad alimentaria que siguieron funcionando después de la Cumbre.
22. Tras la Cumbre, la FAO emitió declaraciones de política a fin de que sirvieran de base para una mayor colaboración. A partir del año 2000, respaldó una serie de consultas regionales entre ONG y OSC que culminaron en su compromiso conjunto ante el CSA, en su 26.º período de sesiones, de reforzar sus actividades de apoyo a la seguridad alimentaria. Entre las principales iniciativas figuran la participación de las OSC en la preparación del Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas (aprobado por el Consejo de la FAO en 2002)<sup>14</sup>, las Directrices voluntarias en

---

<sup>12</sup> Los “grupos principales” comprendían las mujeres, los niños y los jóvenes, los pueblos indígenas, las ONG, las autoridades locales, los trabajadores y sindicatos, la comunidad científica y tecnológica, los agricultores, el comercio y la industria.

<sup>13</sup> Naciones Unidas (1992).

<sup>14</sup> FAO (2002).

apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional (aprobadas por el Consejo de la FAO en 2004)<sup>15</sup>, el proceso inclusivo de elaboración de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional<sup>16</sup> entre 2019 y 2010, y las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en 2015<sup>17</sup>.

23. Para la preparación de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que se celebraría en Río de Janeiro en junio de 2012, la FAO respaldó procesos de creación de redes amplias en todo el mundo para promover la participación activa de los representantes de los agricultores y las OSC en la conferencia y eventos conexos. Desde 2012, el personal directivo superior de la FAO ha venido haciendo hincapié en la necesidad de reforzar las asociaciones con todos los actores no estatales, incluidas las OSC, a la luz de los objetivos estratégicos revisados de la Organización para intensificar los progresos hacia la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición. Este enfoque renovado se reflejó en el proceso para elaborar la Estrategia actualizada para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil, fruto de una extensa colaboración con los Miembros y representantes de la sociedad civil, con arreglo al enfoque participativo promovido en la propia Estrategia.
24. El proceso de consulta con los Miembros comenzó con un boceto de la Estrategia en marzo de 2011, la cual no se aprobó hasta abril de 2013. Tanto la FAO como los representantes de la sociedad civil consideraron un importante paso adelante el reconocimiento en la Estrategia de los beneficios mutuos de la colaboración con las OSC. La Estrategia determinó ámbitos clave de colaboración, además de la participación tradicional de las OSC en actividades de programas de campo y desarrollo de la capacidad. Desde la adopción de la Estrategia, el número de iniciativas de asociación y esferas temáticas de colaboración con las OSC ha aumentado considerablemente, lo que refleja los esfuerzos de la FAO para fomentar su participación en la labor de desarrollo, así como en el Comité de Agricultura y las conferencias de la Organización en calidad de observadoras. La FAO logró en 2015 sus indicadores clave del rendimiento en 30 asociaciones estratégicas con actores no estatales, propiciadas y mantenidas para 2019. Si bien la Estrategia se elaboró antes de la adopción de la Agenda 2030, sus principios fundamentales parecen acordes con el enfoque para todo el sistema de las Naciones Unidas prevalente de fomento de una participación abierta y basada en la colaboración con actores no estatales y partes interesadas clave en el contexto del desarrollo sostenible.

**Resultado 2: De conformidad con los objetivos de la Estrategia, la FAO venido promoviendo una mayor participación de las OSC en debates mundiales sobre las políticas, consultas regionales y nacionales y mecanismos de múltiples partes interesadas, y foros internacionales vinculados con el mandato de la Organización.**

25. La FAO fomenta la participación de las OSC en el diálogo sobre las políticas con Miembros e instancias decisorias mediante una serie de plataformas de múltiples partes

---

<sup>15</sup> FAO (2005).

<sup>16</sup> FAO (2012b).

<sup>17</sup> FAO (2015a).

interesadas y foros internacionales. Esta colaboración abarca desde la facilitación de plataformas intergubernamentales, tales como el CSA, hasta la promoción del intercambio de conocimientos en foros temáticos y conferencias, iniciativas para fomentar la cooperación regional y la Cooperación Sur-Sur, las conferencias regionales, los comités técnicos y otros procesos en los que interviene la FAO, especialmente la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura, el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura y el Convenio sobre la Diversidad Biológica.

26. El **Mecanismo de la sociedad civil y los pueblos indígenas (MSC)**, establecido en 2010, sirve como espacio autónomo para que los movimientos sociales y los actores de la sociedad civil discutan y coordinen cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición. El MSC facilita la participación de los actores no estatales en los principales procesos del CSA, fomentando su colaboración en debates sobre las políticas, formulando directrices y recomendaciones normativas, y contribuyendo a la formulación de políticas mundiales sobre cuestiones de seguridad alimentaria y nutrición.
27. Desde la celebración del Foro de la Sociedad Civil junto con la Cumbre Mundial sobre la Alimentación en 1996 y tras su formalización en 2003, el **Comité Internacional de Planificación de las ONG/OSC para la Soberanía Alimentaria (CIP)** ha venido creando alianzas entre movimientos sociales e instituciones, proporcionando así un espacio para la participación eficaz de los representantes de los pequeños productores de alimentos y las organizaciones de los pueblos indígenas en foros internacionales sobre agricultura y sistemas alimentarios. La FAO ha contribuido a la labor del CIP, formalizando su primer memorando de entendimiento en 2003, que renovó en 2014 y actualizó en 2019.
28. La nueva Estrategia, finalizada en 2013, llevó a la FAO a recabar la participación de las OSC en un debate mundial sobre nutrición, organizándose reuniones en junio de 2014 en Roma durante la preparación de la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición (CIN2). El Grupo de enlace de la CIN2 con las organizaciones de la sociedad civil se creó para fomentar una comunicación eficaz entre un amplio conjunto de partes interesadas y facilitar una participación positiva en el proceso de la CIN2 y de elaboración de sus documentos finales (la Declaración de Roma sobre la Nutrición y el Marco de acción)<sup>18</sup>. En otros actos similares de ámbito mundial conducidos por la FAO, se brindó a las OSC la oportunidad de participar en el diálogo sobre las políticas en otras esferas temáticas, en particular el Simposio Internacional sobre Agroecología para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición (Roma, septiembre de 2014) y el Simposio Internacional sobre la función de las biotecnologías agrícolas en los sistemas alimentarios sostenibles y la nutrición (Roma, febrero de 2016).
29. La **Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica** contribuye al diálogo sobre las políticas en temas relacionados con la agricultura sostenible mediante el CSA, centrándose en la promoción de la agroecología y la nutrición y tomando parte en negociaciones y discusiones pertinentes con los delegados de los Miembros de la FAO. Ha contribuido a actividades normativas, tales como la redacción de

---

<sup>18</sup> FAO y OMS (2014).

las Directrices voluntarias para la gestión sostenible de los suelos<sup>19</sup> y el Código internacional de conducta para el uso y manejo de fertilizantes<sup>20</sup>, y contribuido a la recopilación de datos estadísticos de la FAO sobre agricultura orgánica. La Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica participa activamente en eventos mundiales, como el Año Internacional de la Agricultura Familiar, el Año Internacional de los Suelos y el Decenio sobre la Nutrición y el Decenio de la Agricultura Familiar, mediante el Comité de coordinación para la sociedad civil.

30. La iniciativa de la FAO que se centra en el pastoreo, **el Centro de conocimiento pastoril**<sup>21</sup>, ofrece un espacio institucional para la coordinación de la labor relativa al pastoreo y canaliza la información pertinente a través de la interfaz pastoril, científica y normativa. El Centro de conocimiento pastoril se esfuerza en promover de forma fidedigna el derecho de los pastores a la representación en la toma de decisiones sobre el futuro de sus medios de vida. El Centro actuó como una caja de resonancia en la difusión y aplicación de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, contactando con las comunidades de pastores, organizando cursos de capacitación y preparando la información necesaria en los idiomas locales. En julio de 2015, el Centro de conocimiento pastoril de la FAO coordinó y financió la reunión regional para Asia central, que culminó en la creación de la **Asamblea de pastores de Asia Central**, la cual representa a 400 comunidades de Mongolia, dos de la Federación de Rusia, dos de Kazajstán, una de Uzbekistán, una de Kirguistán y una de la India. La Asamblea formula sugerencias de políticas y promueve los derechos de movilidad, las leyes consuetudinarias y las tradiciones, así como los productos de la comunidad pastoral.
31. **La Via Campesina** (LVC) es un movimiento internacional con la mayor representación de pequeños propietarios y agricultores del mundo. Comprende alrededor de 150 organizaciones en 70 países y representa a más de 200 millones de agricultores. Cuenta con un largo historial de colaboración con el Sistema de las Naciones Unidas, en particular la FAO, para defender políticas y posturas en favor de la agricultura y la pesca sostenibles en pequeña escala y la soberanía alimentaria. LVC ha elaborado una estrategia para dar voz a los pequeños productores y campesinos en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que se celebrará en Río de Janeiro en 2012, especialmente al grupo principal de los agricultores<sup>22</sup>. LVC promovió el modelo de producción agroecológica como forma de abordar el desarrollo sostenible, recalando la necesidad de un nuevo enfoque de la cadena de valor y la realización de contribuciones a las propuestas, que resultaran pertinentes para el programa de Río+20. LVC, la Organización Mundial de Agricultores y el Foro Rural Mundial celebraron asimismo consultas a fin de elaborar el Plan de acción mundial para la celebración del **Decenio de las Naciones Unidas de la Agricultura Familiar**, una iniciativa conjunta de la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

---

<sup>19</sup> FAO (2017b).

<sup>20</sup> FAO (2019).

<sup>21</sup> Códigos de los proyectos: GCP/GLO/536/GER y GCP/GLO/611/GER.

<sup>22</sup> Para más información, consulte el siguiente enlace: <https://sustainabledevelopment.un.org/majorgroups/farmers>.



32. La **asociación de desarrollo del Foro Rural Mundial**, en cuanto asociación internacional que reúne a 42 organizaciones asociadas, en particular organizaciones nacionales y regionales de agricultores —tales como la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares (COPROFAM) del MERCOSUR, la Red de organizaciones de agricultores de las Islas del Pacífico, el Programa Diálogo Regional Rural, la Organización Panafricana de Agricultores y la Asociación de Agricultores de Asia para el Desarrollo Rural Sostenible—, asociaciones rurales (como el Instituto Africano para el Desarrollo Económico y Social) y centros de investigación agrícola (como el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo) en 45 países. Promueve la agricultura familiar y el desarrollo rural sostenible. La relación informal entre el Foro Rural Mundial y la FAO se remonta a 2010 y se basa en la coordinación en eventos internacionales de interés mutuo. La primera carta de acuerdo se firmó en 2012, y en 2015 el Foro Rural Mundial ganó el Premio Jacques Diouf que otorga la FAO. La Organización firmó su primer memorando de entendimiento con el Foro Rural Mundial en 2019, centrándose en la promoción de la agricultura familiar y la sensibilización de la opinión pública al respecto para potenciar la agricultura sostenible, garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición, y promover el desarrollo rural.
33. El módulo mundial de seguridad alimentaria, codirigido por la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), lleva en funcionamiento desde 2011 como parte del Comité Permanente entre Organismos. Se trata de una asociación de 64 instituciones, incluidas ONG como **RedR Australia** y el **Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**, centrada en la coordinación de la respuesta en materia de seguridad alimentaria durante las crisis humanitarias y el abordaje de cuestiones relativas a la disponibilidad, el acceso y la utilización de alimentos. Los asociados no gubernamentales ponen a disposición de los organismos de las Naciones Unidas que trabajan en contextos humanitarios su personal y recursos en especie.
34. Las consultas regionales con las OSC antes de las conferencias regionales de la FAO han servido para que la sociedad civil contribuya a los debates sobre los problemas de desarrollo pertinentes para las regiones. Estas consultas están organizadas por el CIP, una plataforma mundial de productores de alimentos en pequeña escala, organizaciones rurales y movimientos sociales. Más recientemente, la organización colaboró con las OSC a fin de recabar ideas innovadoras relevantes para la labor de la FAO, por ejemplo a través del Simposio sobre innovación de la Organización (Roma, 2018) o en el marco del Simposio de la FAO sobre el futuro de la alimentación (Roma, 2019), donde las OSC compartieron su experiencia e ideas innovadoras sobre sistemas alimentarios sostenibles y dietas saludables.

**Resultado 3: En el plano descentralizado, los esfuerzos de la FAO para establecer asociaciones con las OSC se guían por el contexto local y las prioridades de los Miembros, pero no se reflejan en los marcos de programación por países ni los planes de trabajo correspondientes.**

35. La Estrategia declara que su objetivo principal se centra en colaborar con la sociedad civil en el ámbito descentralizado, siendo los marcos de programación por países el principal instrumento de ejecución. La evaluación constató una amplia gama de colaboraciones en este sentido, con una mayor interacción con las OSC por parte de algunas oficinas y

divisiones técnicas, debido en parte al foco de atención y la naturaleza de su trabajo, y la participación de otras principalmente en el diálogo sobre las políticas. En función del contexto nacional de desarrollo, en determinados países, la colaboración de la FAO con OSC ha surgido de forma bastante natural como parte de sus actividades, mientras que en otros, esta colaboración ha resultado más complicada. La evaluación determinó que, en general, la FAO había realizado esfuerzos para promover la participación de las OSC, aun cuando había sido arduo. Sin embargo, en la mayoría de los marcos de programación por países de la FAO examinados para la presente evaluación no se mencionaban las asociaciones con OSC o apenas se les dedicaba atención, refiriéndose a ellas tan solo brevemente como proveedoras de servicios o beneficiarias.

36. Por ejemplo, el proyecto de la FAO para la adaptación inteligente de los paisajes forestales en zonas de montaña del **Líbano** conlleva una amplia interacción con OSC y las comunidades locales, y se considera que está contribuyendo al Plan nacional de forestación y reforestación. Los esfuerzos de la FAO para sensibilizar al Gobierno sobre el papel de las OSC en la gestión forestal culminaron en el establecimiento de una plataforma de múltiples partes interesadas, que permitió la colaboración entre las OSC, el Ministerio de Agricultura, las autoridades y las comunidades locales en iniciativas de gestión forestal y reforestación. Al mismo tiempo, el Marco de programación por países de 2016-19 para el Líbano solo incluye referencias generales a la participación de las OSC, principalmente como parte del desarrollo de la cadena de valor o el fomento de agroempresas, con escasas indicaciones respecto a su participación en otros aspectos del desarrollo.

**Resultado 4: Las asociaciones de la FAO con OSC han contribuido a sus objetivos estratégicos, y la esencia de la Estrategia ha mantenido su pertinencia en el contexto de los compromisos mundiales, las prioridades emergentes en materia de desarrollo y la Agenda 2030. Aunque esto resulte encomiable, es necesario continuar trabajando para evaluar y documentar sistemáticamente las contribuciones de esas asociaciones, su valor y efecto global en el desarrollo.**

37. Las contribuciones previstas de las asociaciones de la FAO con OSC se han vinculado a objetivos estratégicos específicos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros acuerdos internacionales, como el Acuerdo de París y la Agenda de Acción de Addis Abeba, pusieron de relieve el papel que podrían desempeñar las OSC para ayudar a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Si bien la Estrategia se elaboró antes de la Agenda 2030, su esencia y enfoques son acordes con el enfoque para todo el sistema de las Naciones Unidas prevalente de fomento de una participación abierta y basada en la colaboración con actores no estatales y partes interesadas clave en el contexto del desarrollo sostenible. Desde la adopción de la Agenda 2030, la FAO se ha esforzado por vincular los acuerdos de asociación al apoyo de uno o más de los ODS como condición previa para la finalización del proceso de firma. Al mismo tiempo, el Equipo de evaluación no pudo constatar que se estuviera realizando una evaluación sistemática de las contribuciones de las iniciativas de asociación a los objetivos estratégicos o los indicadores conexos, o a las metas de los ODS.

### 3.2 Eficacia y contribución a los resultados

**Resultado 5: Las asociaciones de la FAO con OSC han contribuido a varias esferas de trabajo determinadas en la Estrategia, especialmente en lo que respecta a la ejecución de los programas de campo y el diálogo sobre las políticas. Sin embargo, la mayoría de las asociaciones en el ámbito regional y local se han visto limitadas a colaboraciones puntuales, con escasa repetibilidad y durabilidad de los resultados logrados.**

38. La evaluación clasificó los resultados de las asociaciones con OSC según las seis esferas de trabajo determinadas en la Estrategia. Sin embargo, estas no son necesariamente mutuamente excluyentes, dado que una única asociación (o, en algunos casos, una realización vinculada con una asociación) puede tener resultados en más de una esfera. Si bien los resultados eran evidentes en todas las esferas, la evaluación constató que los más significativos se obtuvieron en las esferas de ejecución del programa y del diálogo sobre las políticas. La mayoría de las asociaciones en estos ámbitos han producido asimismo resultados en otras esferas, como la intervención en situaciones de emergencia, la generación de conocimientos y las actividades normativas. Ello obedece probablemente a que: 1) estas son algunas de las principales esferas de actividad de la FAO (independientemente de los esfuerzos de asociación); y 2) son también las esferas que los entrevistados de las OSC determinaron como su principal ámbito de interés en la colaboración con la FAO. En los párrafos siguientes ofrecemos una serie de ejemplos a nivel mundial, regional y nacional.
39. De las 28 asociaciones con OSC formalizadas desde que se aprobó la Estrategia en 2013, 21 estaban en curso o ya se habían establecido, se estaba discutiendo la posible renovación de dos y cinco estaban inactivas a junio de 2020. Si bien esas asociaciones generan resultados positivos, gran parte de la fructífera cooperación entre la FAO y muchas ONG continúa produciéndose en el ámbito técnico. La evaluación determinó que la mayoría de las colaboraciones y asociaciones de la FAO con la sociedad civil habían constituido casos aislados, concebidos específicamente para formar o promover asociaciones sobre cuestiones de desarrollo concretas en el contexto de iniciativas o programas especializados. Existen posibilidades de establecer colaboraciones y asociaciones de más larga duración con OSC, lo que podría traducirse en soluciones más sostenibles y elásticas para cumplir los ODS.

#### **En el plano mundial**

40. La Estrategia reconoce las funciones de facilitación e intermediación de la FAO en los procesos de diálogo sobre las políticas mundiales como una de las principales formas de garantizar una mayor representación de la sociedad civil. La evaluación señaló el papel eficaz de la FAO en la promoción de la participación de la sociedad civil en esos procesos, en calidad de intermediaria neutral y de confianza.
41. Previamente a la Estrategia, uno de los principales logros de la colaboración entre la FAO y las OSC había sido el establecimiento de consultas regionales con estas últimas para recabar opiniones y prioridades y realizar aportaciones a las conferencias regionales y los comités técnicos de la FAO (Comité de Pesca, Comité Forestal y Comité de Agricultura). Esto vincula directamente las OSC con los órganos rectores de la FAO, dado que las conferencias regionales y los comités técnicos informan a la Conferencia de la

Organización. Estas consultas se organizan a través del **CIP**, constituido formalmente en 2003 cuando la FAO firmó su primer memorando de entendimiento con la sociedad civil. En 2010 se estableció un mecanismo regional adicional, el **Comité especial**, en la región de Asia y el Pacífico. Tras la aprobación de la Estrategia por la FAO en 2013, las OSC que colaboraban en esos procesos reconocieron sus esfuerzos renovados para garantizar que la sociedad civil se hiciera escuchar por los Miembros de la Organización. Cabe citar como ejemplos la función de apoyo de la FAO al **CSA** y en la elaboración de las **Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional**.

42. El apoyo técnico de la FAO para el CIP y su función de coordinación de varias OSC dieron asimismo como resultado la publicación, en 2016, del *Manual Popular de las Directrices sobre la Gobernanza de la Tierra, la Pesca y los Bosques* del CIP<sup>23</sup>. El manual se elaboró con la participación de varias organizaciones del CIP y el apoyo técnico de la FAO. Entre otras cosas, el manual ofrece formas en que los movimientos sociales y las organizaciones pueden contactar con las oficinas de la FAO en los países para proponer actividades conjuntas e invitar a la Organización y a otras organizaciones a tomar parte en las actividades de la sociedad civil, y sugiere medios para ayudar a obtener fondos para actividades relacionadas con las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales, así como posibilidades de asistencia técnica de la FAO y otros mecanismos (para realizar estudios sobre la gobernanza de la tenencia de la tierra, por ejemplo).
43. En octubre de 2016, la FAO publicó un manual elaborado en colaboración con varias ONG para proporcionar información a los directores de proyectos sobre el derecho a un consentimiento libre, previo e informado. La labor se llevó a cabo mediante procesos de consulta participativos, en los que intervinieron **Ayuda en Acción, Acción contra el Hambre, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional), la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y World Vision International (WVI)**. Asimismo, la colaboración de la FAO con **Consumers International**, una federación mundial de agrupaciones de defensa de los derechos de los consumidores que actúa como observadora en el Codex Alimentarius, dio como resultado la realización un estudio regional en América Latina sobre el papel que desempeñan las organizaciones de consumidores en la transformación de los sistemas alimentarios para que sean más justos, transparentes y capaces de cumplir el Reto del Hambre Cero. *Consumers International* utilizó los resultados del estudio en la publicación que presentó durante el Foro Mundial sobre la Alimentación y la Agricultura en Berlín en 2020 y contribuyó a la *Guide to Consumers' Right to Food* (Guía sobre el Derecho a la Alimentación de los Consumidores). La FAO y *Consumers International* también han llevado a cabo iniciativas de capacitación y sensibilización a nivel mundial a fin de poner de relieve la posible función de las organizaciones de consumidores para conducir la producción agrícola hacia una senda más sostenible.

---

<sup>23</sup> CIP (2016).

44. Otras asociaciones mundiales, como la establecida con la **Asociación de Trabajadoras por Cuenta Propia**, que promueve un enfoque que tiene en cuenta las cuestiones de género para ayudar a las mujeres pobres a acceder a recursos, destacan los problemas de financiación relacionados con el desempeño de las actividades indicadas en el memorando de entendimiento, que dependen de los fondos para proyectos de las divisiones técnicas de la FAO. La asociación de la FAO con **RedR Australia**, una organización especializada en la respuesta en casos de desastre, socorro, gestión de riesgos y asistencia médica en la región de Asia y el Pacífico, por ejemplo, obtuvo resultados mucho más inferiores de lo previsto. Lo mismo ocurrió con las asociaciones de la FAO con la **Red Regional de Bancos de Alimentos (FBRN)** sobre iniciativas de reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos y con la **Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias** sobre la capacitación acerca de la resistencia antimicrobiana en América Latina.
45. Un ámbito que debe mejorarse según las OSC que participan en procesos mundiales de la FAO es la descoordinación que se percibe en la Organización cuando se trata presentarse ante los miembros de las plataformas de coordinación de OSC (como el CIP y el Comité especial). Además de la participación en reuniones mundiales y la elaboración de directrices, las OSC aspiran a colaborar con los departamentos técnicos y las oficinas de la FAO en la aplicación de las directrices y recomendaciones. Sin embargo, ahí es donde se topan con dificultades, dado que cada división y oficina de la FAO establece sus asociaciones de forma independiente. Varias OSC señalaron que la PSP gozaría de un papel reforzado como intermediaria entre la multitud de oficinas y programas de la FAO y las plataformas de la sociedad civil.

#### **En el plano regional**

46. La FAO interviene asimismo en múltiples procesos normativos regionales, en los que participan activamente las OSC. Estos actos, que se centran en temas y prioridades pertinentes para la región, se perciben como importantes oportunidades para que las OSC se asocien entre sí, con los gobiernos y con otras partes interesadas.
47. En el **África subsahariana**, las reuniones regionales en el Senegal de 2015, organizadas conjuntamente con OSC, congregaron a 300 representantes del gobierno, la sociedad civil, del mundo de la investigación y el sector privado para formular recomendaciones sobre agroecología y sistemas alimentarios sostenibles. Sobre la base de esas recomendaciones, las OSC en el Senegal, con ayuda de la FAO, establecieron una plataforma de múltiples actores para el diálogo sobre las políticas, denominada "Dinámica para una transición agroecológica (DyTAES)". Con el apoyo técnico y financiero de la FAO y otros asociados, la DyTAES organizó unas terceras jornadas de agroecología en el Senegal, del 30 de enero al 28 de febrero de 2020, que congregaron a más de 400 participantes, incluidos representantes de las OSC, el sector privado, los gobiernos del Senegal y Burkina Faso, los asociados técnicos y financieros, y países de la subregión del África occidental, Europa y el Canadá. La plataforma de agroecología de la FAO ha publicado un total de seis resultados científicos sobre agroecología en el Senegal.
48. En el **Asia sudoriental**, un ejemplo destacado es el Programa Regional de la FAO de Medios de Vida Pesqueros para el Sur y Sudeste Asiático (2009-13), una iniciativa para

fortalecer la capacidad en las comunidades de pesca en pequeña escala participantes y sus instituciones de apoyo en Camboya, Filipinas, Indonesia, Sri Lanka, Timor-Leste y Viet Nam. En este último país, el Programa Regional de Medios de Vida Pesqueros para el Sur y Sudeste Asiático respaldó la puesta en marcha de sistemas de co-manejo pesquero en las provincias de Quang Nam y Quang Tri y facilitó una serie de reuniones comunitarias de consulta basadas en una evaluación de las necesidades. La FAO trabajó con asociados locales, movilizó a pescadores costeros locales y ayudó al establecimiento de cinco asociaciones pesqueras pioneras en la provincia de Quang Tri y seis en la provincia de Quang Nam. Las asociaciones pesqueras se crearon para facilitar el diálogo sobre la ordenación de los recursos pesqueros entre el Gobierno y las comunidades locales.

### **En el plano nacional**

49. En el ámbito nacional, el Equipo de evaluación determinó que la mayoría de los resultados de las asociaciones con la sociedad civil suponían la facilitación de la participación de las OSC en procesos de políticas (por ejemplo, en la formulación de políticas nacionales, estrategias y productos normativos) o la colaboración con OSC en cuanto asociados en la ejecución de los programas de campo de la FAO, en particular en situaciones de emergencia. Se constató que esta colaboración conllevaba claramente beneficios mutuos, como se preveía en la Estrategia; sin embargo, normalmente era algo que surgía de una necesidad determinada más que tratarse de una iniciativa planificada mediante el Marco de programación por países.

**Resultado 6. Determinadas intervenciones de la FAO promovían las asociaciones entre los Miembros y las OSC en relación con el diálogo sobre las políticas nacionales y los foros de coordinación de múltiples partes interesadas. Han contribuido al establecimiento y el funcionamiento de plataformas nacionales y mecanismos de consulta para los gobiernos y la sociedad civil, lo que permite a las OSC participar más activamente en la formulación de políticas.**

50. El **Programa FAO/Unión Europea (UE) de aplicación de las leyes, la gobernanza y el comercio forestales** financia los proyectos de gobernanza forestal de gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones del sector privado, buscando reducir la explotación ilegal de madera. De esos proyectos, 64 fueron ejecutados por OSC, teniendo la mayoría que ver con garantizar su mayor representación y participación en negociaciones de múltiples partes interesadas. El Programa de aplicación de las leyes, la gobernanza y el comercio forestales ayudó a dar a la sociedad civil una sola voz y criterio respecto a la gobernanza forestal en muchos de los países beneficiarios, en particular, el Camerún, Ghana y Viet Nam.
51. En **el Paraguay**, las OSC reconocen ampliamente la función de la FAO en la promoción de enfoques participativos y la integración de las perspectivas de la sociedad civil en el diseño de las políticas públicas. La FAO ha respaldado al Gobierno en el diseño y aplicación de un proyecto de ley sobre el derecho a la alimentación y la seguridad alimentaria y nutricional, el Plan nacional de soberanía y seguridad alimentarias y nutricionales, así como políticas de igualdad de género e interculturalidad en la agricultura. La Organización ha creado, por tanto, un espacio para el diálogo sobre las políticas acerca de cuestiones pertinentes para numerosas OSC, como las que representan a los pueblos indígenas. En 2014, se estableció un Comité nacional para el

Año Internacional de la Agricultura Familiar, que reunió a las organizaciones de campesinos más activas del país.

52. En **el Líbano**, en el marco del proyecto “Apoyo al Ministerio de Agricultura para actualizar su Estrategia nacional integrando los ODS en sus Planes agrícolas nacionales” (TCP/LEB/3702 C2), la FAO celebró consultas con OSC sobre la formulación de la Estrategia para el sector agrícola correspondiente a 2021-25. En octubre de 2019, la FAO prestó asistencia al Ministerio de Agricultura en la puesta en marcha del proceso de formulación estratégica organizando un taller de alto nivel, recabando la participación de representantes del Gobierno, el sector privado, la sociedad civil, organismos de investigación, el mundo académico y organizaciones internacionales. El evento culminó en una decisión ministerial para intensificar las consultas de múltiples partes interesadas con miras a elaborar un documento sobre la visión de la estrategia, donde se pusieran de relieve las funciones respectivas de cada parte interesada. La FAO ayudó asimismo al ministerio en la elaboración de leyes forestales y pesqueras, integrando los procesos consultivos y velando por la colaboración de las ONG pertinentes y la asociación de pescadores.
53. En la **República Kirguisa**, la FAO ha aprovechado las nuevas oportunidades para que las OSC participen en intervenciones que respondan a las prioridades nacionales. La FAO ha colaborado con las OSC para facilitar la elaboración del Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición, realizar evaluaciones forestales, introducir las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales y desarrollar la capacidad de los actores no estatales y otros asociados. En **Portugal**, la oficina de la FAO en Lisboa estableció una amplia red de contactos con la sociedad civil y prestó asistencia a las OSC que trabajaban en el ámbito de la seguridad alimentaria para crear una posición cohesionada, mediante iniciativas tales como el Foro de la agricultura familiar y la seguridad alimentaria y nutricional y reuniones con todas las partes políticas que tuvieran escaños parlamentarios. Los esfuerzos de persuasión de la FAO en la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa dieron como resultado la firma de la Carta de Lisboa para el fortalecimiento de la agricultura familiar (de la que el FIDA también es firmante). A esto le siguió la creación del Consejo de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSAN) de la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa, que congrega a los ministros de Agricultura de todos los Estados Miembros, junto con su mecanismo de la sociedad civil.
54. La FAO desempeñó una función esencial en la facilitación del proceso participativo de elaboración de la Ley PROBOSQUE en **Guatemala**<sup>24</sup>, así como la prestación de asistencia técnica en temas específicos. La FAO ayudó a la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala favoreciendo la creación de organizaciones forestales comunitarias, que inicialmente carecían de recursos humanos y financieros. Creó asimismo oportunidades de capacitación y diálogo, lanzó una estrategia de comunicaciones y fortaleció las capacidades para la participación en el diálogo sobre las políticas forestales, el desarrollo de microempresas, la restauración colectiva de los

---

<sup>24</sup> Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial (2015).

recursos naturales y el fomento de empresas rurales inclusivas en las organizaciones de campesinos indígenas. La FAO colabora asimismo con OSC en otros procesos relacionados con políticas de desarrollo agrícola, la seguridad alimentaria y la aplicación de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales, especialmente en la lucha contra el acaparamiento de tierras y recursos hídricos y la defensa de los derechos a la tierra de las mujeres rurales, los campesinos y los pueblos indígenas.

55. En el **Senegal**, en el plano institucional y político, el Equipo de evaluación señaló el establecimiento de una plataforma nacional de múltiples partes interesadas acerca de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales, que celebró cinco talleres nacionales entre 2014 y 2018 y que estaba compuesta por más de 100 miembros entre los que se incluían OSC, varios ministerios, el sector privado, universidades, institutos de investigación y autoridades locales. Uno de los logros más significativos de la colaboración ha sido un documento de políticas agrarias, con amplias referencias a las citadas Directrices, que se presentó al Presidente de la República del Senegal el 7 de abril de 2017. Asimismo, el proceso de consulta dio como resultado el fortalecimiento de las capacidades técnicas de varias OSC, lo que a su vez contribuyó a la creación de un documento de propuestas en 2016 sobre la reforma de la tenencia de la tierra, titulado *Position paper of the Framework for Reflection and Action on Land reform in Senegal* (Documento expositivo sobre el Marco de reflexión y acción agrarias relativo a la reforma de la tenencia de la tierra en el Senegal)<sup>25</sup>.
56. En **Jordania**, el Equipo de evaluación determinó que la interacción con las OSC era reciente y de alcance limitado. En los dos últimos años, la FAO ha venido coordinando el Grupo de asociados en el desarrollo de Jordania en materia de agricultura, seguridad alimentaria y agua, entre cuyos miembros se incluyen organismos de las Naciones Unidas, ONG internacionales, embajadas, donantes internacionales, el sector privado y asociaciones de productores. Asisten a algunas reuniones del grupo representantes gubernamentales. Las ONG internacionales y las asociaciones de productores, sin embargo, son todas las OSC que participan, lo que podría reflejar las dificultades que estas últimas afrontan para participar en los debates sobre las políticas. Una de las OSC entrevistadas indicó que había participado en reuniones organizadas por la FAO para recabar la opinión sobre el diseño de una estrategia de servicios de extensión para el Ministerio de Agricultura. En 2013, se celebró una consulta de las partes interesadas para elaborar una subestrategia y opciones de política para la captación de aguas, en la que participaron el Fondo Hachemita Jordano para el Desarrollo Humano (JOHUD), una ONG jordana, y cooperativas de agricultores. Sin embargo, el JOHUD señala que no recibió ninguna opinión en relación con esas reuniones o la estrategia finalizada. En 2016, la FAO y el PMA ayudaron al Gobierno a actualizar su proyecto de estrategia de seguridad alimentaria, colaborando actores no gubernamentales en el examen de los sistemas de

---

<sup>25</sup> Para más información, consulte el siguiente enlace: <https://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html?lang=fr>.



información sobre seguridad alimentaria existentes junto con organismos gubernamentales.

57. En **Nepal**, el diálogo sobre las políticas relativas al derecho a la alimentación, iniciado por la FAO en 2012, ofrecía una plataforma de interacción con el Gobierno y las OSC. El proyecto mundial de la FAO de integración del derecho a una alimentación adecuada y la buena gobernanza en las políticas, la legislación y las instituciones nacionales (GCP/GLO/324/NOR) fomentó amplios diálogos y talleres con parlamentarios, instituciones gubernamentales, organizaciones de agricultores, instituciones nacionales de derechos humanos y OSC, lo que culminó en la inclusión del derecho a la alimentación en la nueva Constitución del país en 2015. El proyecto combinaba la asistencia técnica, el desarrollo de la capacidad, la sensibilización y la promoción para incorporar a amplios segmentos de la sociedad civil (desde la Coalición campesina hasta grupos de derechos). La Ley sobre el Derecho a la alimentación y la soberanía alimentaria se promulgó en 2018 y, en noviembre de 2019, el Grupo de trabajo de la sociedad civil sobre el derecho a la alimentación, dirigido por Información y red de acción para el derecho a alimentarse en Nepal, presentó sus recomendaciones para su aplicación práctica al Ministerio de Desarrollo Agrícola y Ganadería.
58. En **Viet Nam**, la FAO ayudó al gobierno en la organización de consultas a fin de establecer una alianza para una agricultura climáticamente inteligente en la región de Asia y el Pacífico, que ha congregado a más de 100 participantes, en particular representantes de organizaciones y sindicatos de agricultores y la sociedad civil. A raíz de ello, en 2014 se puso en marcha la Alianza mundial para una agricultura climáticamente inteligente. Se trata de una plataforma de múltiples partes interesadas inclusiva, voluntaria y orientada a la acción —una coalición de 14 gobiernos y 32 organizaciones— con el objetivo de favorecer y ayudar a la creación de asociaciones transformadoras para potenciar los tres pilares de la agricultura climáticamente inteligente: la productividad, la adaptación y la mitigación. Asimismo, en 2015, la FAO prestó apoyo al Gobierno de Viet Nam para la puesta en marcha a nivel nacional del Reto del Hambre Cero, que proporciona una plataforma que reúne, entre otros, a gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y el sistema de las Naciones Unidas para ejercer un efecto colectivo en el ámbito de la seguridad alimentaria, la nutrición y los sistemas alimentarios sostenibles.
59. En **Filipinas**, la FAO se asoció con la filial nacional de la Coalición asiática de organizaciones no gubernamentales para la reforma agraria y el desarrollo rural a fin de facilitar un diálogo de múltiples partes interesadas con el objetivo de redactar la Ley nacional sobre la utilización de la tierra (las negociaciones están en curso). La Coalición asiática de organizaciones no gubernamentales para la reforma agraria y el desarrollo rural coordinó y facilitó reuniones y talleres, en los que participó una amplia red de OSC, en consulta con el Gobierno y parlamentarios. Si bien el proceso de elaboración de leyes sobre cuestiones relativas a la utilización de la tierra es largo y complejo, las OSC entrevistadas manifestaron a la FAO su agradecimiento por haberles prestado apoyo y facilitado su participación y contribución al proceso.

**Resultado 7: Los marcos de programación por países estaban concebidos para ser el principal instrumento de ejecución de la Estrategia y determinación de las posibles esferas de intervención de las OSC locales. Sin embargo, la mayoría de las colaboraciones con OSC**

**a nivel nacional no están previstas en el Marco de programación por países, sino que se han formado en función de las necesidades específicas de los proyectos, generalmente mediante mecanismos de prestación de servicios en cartas de acuerdo.**

60. La mayoría de los 21 marcos de programación por países examinados para la presente evaluación hacen una referencia genérica o un amplio llamamiento a las asociaciones, y carecen de planes específicos para la colaboración estratégica con actores no estatales. Por consiguiente, las asociaciones a nivel nacional determinadas en la evaluación se constituyeron mayoritariamente en el marco de intervenciones de proyectos y atendiendo a las necesidades emergentes, más que haber sido planificadas estratégicamente en función de marcos de programación por países o esferas de trabajo estratégicas. El instrumento de asociación más común, con diferencia, para colaborar con OSC en los programas de campo de la FAO a nivel nacional es la carta de acuerdo, un contrato firmado entre la Organización y una entidad registrada sin fines de lucro, en la que se solicita a esta última que suministre un conjunto de productos o servicios. Las cartas de acuerdo implican la transferencia de recursos financieros de la FAO a la OSC, con arreglo a las normas de contratación establecidas en el Manual Administrativo de la Organización<sup>26</sup>. Muchos de esos contratos analizados por el Equipo de evaluación pusieron de manifiesto que, si bien la colaboración era fructífera y, en algunos casos, la OSC había mantenido el contacto con la FAO, hubo un seguimiento y una colaboración limitadas una vez concluido el régimen contractual.
61. En el **Senegal** se constató que la integración de las asociaciones con OSC en la planificación de los marcos de programación por países entre 2013 y 2019 había sido escasa, a diferencia de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, que habían manifestado más claramente su compromiso de asociarse con OSC en sus programas. En su programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para 2019-2024, el FIDA expresa su compromiso de fortalecer las asociaciones con las OSC y otros actores en los planos nacional y subregional, con el fin de ejecutar políticas en favor de los pobres en las zonas rurales y de apoyar las buenas prácticas agrícolas. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha seleccionado de la lista de asociados estratégicos OSC para contribuir a la aceleración de las transformaciones estructurales en favor del desarrollo sostenible, según se define en el programa en el Senegal para 2019-2023. El PMA tiene previsto colaborar con las OSC y otros asociados para lograr su segundo objetivo estratégico de mejora del estado nutricional de los niños y las mujeres embarazadas y en período de lactancia. Pese a la falta de planificación estratégica, los programas de la FAO en el Senegal contaron con la participación eficaz de OSC en las actividades de los proyectos y los diálogos regionales sobre las políticas (véase el Resultado 5).

---

<sup>26</sup> FAO. 2011. *Manual Administrativo de la FAO*, Capítulo V – Propiedades y Servicios, sección 507 – Carta de acuerdo, Roma, FAO. **MS 507.2.15** y **MS 507.8.3** sobre selección directa.

Véase también FAO. 2015. *Manual Administrativo de la FAO*, Capítulo VII – *Operational Modalities* (Modalidades operacionales), sección 701 – *Operational Partners Implementation Modality* (Modalidad de implementación a través de asociados operacionales), Roma, FAO. [https://home.fao.org/faohandbook/fao\\_manual/DanaInfo=intranet.fao.org](https://home.fao.org/faohandbook/fao_manual/DanaInfo=intranet.fao.org).

**Resultado 8: Las intervenciones de la FAO para fomentar la aplicación nacional de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales ofrecen un medio eficaz para reforzar la colaboración con la sociedad civil en el plano nacional.**

62. La FAO ha promovido la aplicación de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y la gobernanza de los recursos naturales en más de 58 países desde su aprobación en 2012, proporcionando asistencia técnica, capacitación y desarrollo de la capacidad, así como apoyo para la evaluación, formulación y aplicación de políticas y leyes nacionales conexas. Las principales actividades de la FAO para aplicar las citadas Directrices a nivel nacional giran en torno a la sensibilización y la creación de capacidad, las consultas de múltiples partes interesadas y la promoción de las Directrices en las políticas, leyes y estrategias nacionales.
63. Mediante su proyecto mundial para "Aumentar el uso de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques entre las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones de base" (FMM/GLO/111/MUL) (2015-18), la FAO se asoció con OSC en 21 países con miras a que la sociedad civil incrementara sus conocimientos y capacidad para promover las citadas Directrices e impulsar su participación en el diálogo sobre las políticas. En la evaluación se constataron varios ejemplos del papel de la FAO en la promoción y aplicación de las Directrices a nivel nacional, especialmente en **Colombia, Filipinas, Guatemala, Mongolia, Nepal, la República Democrática Popular Lao, la República Unida de Tanzania, el Senegal y Viet Nam**. La mayoría de ellos implicaban la capacitación y sensibilización del personal superior y técnico de instituciones gubernamentales y OSC, así como el establecimiento de plataformas de múltiples partes interesadas. En algunos casos, como el de la República Democrática Popular Lao, estos procesos han alcanzado la fase en que las propuestas y los documentos de políticas se presentan ante el Parlamento nacional.

**Resultado 9: En general, los resultados de las asociaciones con OSC no suelen estar directamente relacionados con la Estrategia, sino con las necesidades específicas de los programas o actividades de la FAO. Sin embargo, en algunos casos, el deseo de la Organización de reforzar la colaboración con la sociedad civil ha dado como resultado el fomento y la puesta en marcha de asociaciones productivas.**

64. Algunas Oficinas en los países señalaron que su colaboración con la sociedad civil se inspiraba en la Estrategia y que desde su puesta en marcha habían intensificado sus esfuerzos para asociarse con OSC. Las oficinas de la FAO en el Paraguay y Filipinas, por ejemplo, se han mostrado muy receptivas a los esfuerzos institucionales y han utilizado de guía la Estrategia para su colaboración con las OSC. Sin embargo, otras oficinas han demostrado tener conocimientos limitados de la Estrategia o de sus mecanismos de ejecución (como los materiales de orientación elaborados por la Sede y las oficinas regionales de la FAO, u otras iniciativas institucionales). En la mayoría de los países analizados para la presente evaluación, las colaboraciones con las OSC se entablaron sin la intención específica de cumplir la Estrategia (o, de hecho, sin conocerla). El impulso

proporcionado por la Estrategia se dejó principalmente sentir en la Sede, donde se suscribieron varias asociaciones en los años siguientes a su aprobación.

**Resultado 10: Las limitaciones para ahondar la colaboración con las OSC a nivel nacional obedecen al contexto nacional, la situación de la FAO en cuanto organización principalmente orientada a los gobiernos y la escasez de recursos disponibles para las oficinas de la Organización con miras a la búsqueda proactiva de nuevas asociaciones.**

65. El contexto de la sociedad civil de un país es uno de los principales factores que determinan el alcance de la participación de las OSC en los programas y procesos de la FAO. Países como **Nepal, Colombia** y el **Senegal**, por ejemplo, en los que la sociedad civil está activa y organizada y cuenta con una gran capacidad, son más propicios a las asociaciones amplias que países como Jordania o Tayikistán, donde la sociedad civil es un actor relativamente más pequeño en los sectores de la alimentación y la agricultura. Esto obedece a una dinámica histórica e institucional sobre la que la FAO tiene un control limitado. En esta diversidad de contextos, el enfoque general adoptado por la Organización para colaborar con OSC conduce inevitablemente a unos resultados y unos niveles de interacción distintos.
66. El fuerte posicionamiento de algunas OSC en ámbitos relacionados con el mandato de la FAO limita asimismo las oportunidades de colaboración en algunos países, dado que esas OSC promueven una agenda que no se adecúa a la de las contrapartes gubernamentales de la Organización. En esas situaciones, la FAO ha tenido que compensar su función primordial de apoyo a su contraparte gubernamental con la de facilitación para garantizar la divulgación y participación de todas las partes interesadas en el desarrollo, especialmente las más vulnerables. Sin embargo, es algo que rara vez sucede, y no se consideró que se tratara de una gran limitación para una colaboración eficaz y productiva entre la FAO y la sociedad civil.
67. Como se ha señalado, los principales instrumentos de asociación utilizados por las oficinas en los países son las cartas de acuerdo, que posibilitan una colaboración con las OSC clara y con plazos precisos. Esto parece indicar que la FAO solo puede buscar estas asociaciones con cargo a un proyecto. En consecuencia, las oficinas descentralizadas consideran que la colaboración con las OSC y otros actores no estatales está limitada por la financiación. Las oficinas descentralizadas a menudo se refieren a los fondos especializados para la creación de asociaciones como capital básico necesario para la colaboración con múltiples partes interesadas, que pueden dar pues ímpetu o ideas para nuevas actividades y la movilización de recursos.
68. La determinación por parte de la FAO de los actores de la sociedad civil a nivel nacional tiene lugar, sobre todo, mediante la creación de redes y actos a través de los cuales las oficinas de la Organización elaboran sus listas y desarrollan sus conocimientos sobre los posibles asociados. Las convocatorias abiertas de manifestaciones de interés de posibles asociados en la ejecución constituyen asimismo un modo de determinar nuevos asociados; sin embargo, a menudo son procesos largos que impiden la ejecución de las actividades a su debido tiempo. En esos casos, suele seleccionarse a las OSC conocidas siempre y cuando tengan una trayectoria positiva.

**Resultado 11: En general, las colaboraciones y asociaciones con OSC han dado como resultado ventajas mutuas, tal como se prevé en la Estrategia. La FAO se benefició de los conocimientos del contexto local, la mejor comprensión de las necesidades de los beneficiarios y la capacidad de llevar a cabo intervenciones en zonas remotas, de difícil acceso, o contextos afectados por la crisis de las OSC. Estas últimas han gozado de acceso a los conocimientos e información de la FAO sobre prácticas innovadoras y enfoques alimentarios y agrícolas sostenibles, y a actividades de fomento de la capacidad organizadas para las OSC y otras partes interesadas.**

69. La FAO ha aprovechado las ventajas comparativas de las OSC, en particular sus conocimientos del contexto local y su capacidad para llevar a cabo intervenciones en zonas remotas, de difícil acceso, contextos afectados por la crisis y comunidades vulnerables. Asimismo, las actividades de la FAO de apoyo a las políticas, a escala nacional y mundial, se han beneficiado de las contribuciones y los conocimientos de las OSC, por ejemplo, sobre las necesidades de determinados grupos de partes interesadas (como los pueblos indígenas y los pequeños agricultores) y aspectos técnicos específicos. En los siguientes párrafos proporcionamos algunos ejemplos, sin ánimo de ser exhaustivos.
70. En **Viet Nam**, en el marco de su intervención de 2017 como consecuencia del tifón Damrey (que se estima causó unas pérdidas económicas de 996,92 millones de USD), la FAO firmó una carta de acuerdo con la Cruz Roja vietnamita para ejecutar un programa de transferencias monetarias financiado por el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia. El proyecto "Restablecimiento de la seguridad alimentaria y prestación de apoyo a los medios de vida de las comunidades rurales afectadas por el tifón Damrey en la región central de Viet Nam" (OSRO/VIE/703/CHA) ayudó a más de 29 872 personas en las dos provincias más afectadas, distribuyéndose 1 250 cupones para insumos agrícolas y realizándose 6 218 donaciones en efectivo incondicional (un total de 602 016 USD en donaciones de efectivo).
71. En el **Líbano**, en el marco del proyecto OSRO/LEB/601/NET, junto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la FAO se ha asociado con éxito con la Asociación de Voluntarios para el Servicio Internacional (la Fundación AVSI) a fin de llevar a cabo cursos de formación profesional de corta duración para los refugiados sirios. Otra ONG libanesa está elaborando programas de capacitación agrícola. Las redes, así como los conocimientos técnicos y la experiencia programática de esas OSC, resultaron fundamentales para la correcta ejecución de las actividades de la FAO. En un proyecto distinto, ejecutado con el PMA, la FAO colaboró con el mecanismo de dinero por trabajo de este otro organismo y con las ONG locales encargadas de actividades de reforestación para crear sinergias que permitieran lograr una mayor área de reforestación, así como mayores beneficios económicos para las comunidades libanesa y de refugiados participantes.
72. En **Filipinas**, durante la intervención de la FAO como consecuencia del tifón Haiyan entre 2014 y 2015, los proyectos de la Organización recabaron la participación de organizaciones de base comunitaria en actividades de socorro y recuperación. Las organizaciones de base comunitaria se eligieron por que ya disponían de redes con las comunidades de agricultores y pescadores, sus conocimientos y su capacidad para

organizar y movilizar a la población rural. La FAO colaboró con las organizaciones de base comunitaria para realizar evaluaciones de las necesidades, efectuar labores de distribución y rehabilitación y sostener las actividades productivas una vez finalizados los proyectos. Sin embargo, el carácter informal y, en algunos casos, desestructurado de determinadas organizaciones de base comunitaria fue un impedimento para aumentar la colaboración, dado que carecían de la capacidad necesaria para ejecutar actividades tales como la restauración de manglares o la gestión de viveros de peces.

### 3.3 Eficacia de las modalidades y enfoques de creación de asociaciones

**Resultado 12: La sociedad civil designa una categoría amplia que engloba una gran variedad de organizaciones, las cuales van desde extensas redes y plataformas en las que participan grupos de intereses fundamentales hasta ONG y organizaciones de base comunitaria. La colaboración con un grupo tan diverso no ha ido acompañada de la claridad necesaria para determinar la categoría de la colaboración basada en la demanda, así como sus principios, funciones, niveles y alcance.**

73. En los Textos fundamentales<sup>27</sup> se señala que el crecimiento del número de organizaciones que trabaja con la FAO exige la debida clasificación de esa relación y la formalización de las cooperaciones en marcha que sean fructíferas<sup>28</sup>. La evaluación indica que, desde septiembre de 2014 hasta febrero de 2020, solo se le había otorgado carácter consultivo especial a **BROOKE – Action for Working Horses and Donkeys**, mientras que el número de OSC con carácter de entidad de enlace había aumentado únicamente en uno (**URGENCI**), de un total de 76. La Estrategia tenía por objeto involucrar a las redes y organizaciones con la representación más amplia posible. Sin embargo, la base de datos de la PSU, a la que puede accederse internamente a través de SharePoint, indica que, desde la aprobación de la Estrategia, de las 43 ONG internacionales con carácter consultivo especial y las nueve con carácter consultivo, solo cuatro se han asociado con la FAO en el marco de un acuerdo formal<sup>29</sup>. De las OSC con carácter de entidad de enlace, solo cinco se han asociado mediante un acuerdo formal que establece el marco para las actividades conjuntas<sup>30</sup>. Por lo tanto, desde 2013, **solo nueve de las 129 OSC que gozan de categoría oficial**<sup>31</sup> han suscrito un acuerdo de asociación formal con la FAO. Dicho de otro modo, solo nueve de los 28 acuerdos de asociación de la FAO son con OSC, cuya fructífera cooperación, especialmente en el ámbito técnico, la Organización ha reconocido, otorgándoles carácter formal.

---

<sup>27</sup> FAO (2017a).

<sup>28</sup> Los criterios de concesión del carácter consultivo y del carácter consultivo especial se describen en la Política de la FAO acerca de las relaciones con las organizaciones internacionales no gubernamentales (Resolución N.º 74/51 del sexto período de sesiones de la Conferencia, Resolución N.º 37/53 del séptimo período de sesiones; Resolución N.º 39/57 del noveno período de sesiones).

<sup>29</sup> *Consumers International* (antigua Organización Internacional de las Uniones de Consumidores (IOCU)), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN) (carácter consultivo especializado), Caritas Internationalis y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (carácter consultivo).

<sup>30</sup> Los cinco asociados son la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica, el Movimiento Internacional Slow Food, la Unión Internacional del Notariado Latino, URGENCI y el Foro Rural Mundial.

<sup>31</sup> A fecha de febrero de 2020 se había otorgado carácter consultivo a nueve ONG internacionales; 43 tenían carácter consultivo especializado y, en reconocimiento de su cooperación, especialmente en el ámbito técnico, a 76 se les había otorgado carácter de entidad de enlace.

74. Los distintos tipos de colaboración requieren acuerdos de asociación diferentes a fin de reflejar los diversos niveles de compromiso y rendición de cuentas<sup>32</sup>. Las asociaciones pueden formalizarse mediante un memorando de entendimiento<sup>33</sup>, para establecer un marco de colaboración de importancia considerable, o un intercambio de cartas si la colaboración es limitada o si su alcance es más restringido y no conlleva compromisos financieros. En caso de presión política para formalizar un asociación, podría ser aconsejable iniciar el proceso de formalización firmando una carta de intención, en la que se determinen la intención y el proceso de preparación de un acuerdo más exhaustivo. Este instrumento ofrece la oportunidad de explorar las oportunidades de asociación y llegar a un acuerdo que sirva a ambas partes.
75. La sociedad civil designa una categoría amplia que engloba una gran variedad de organizaciones<sup>34</sup>, con diversos conocimientos, capital humano y financiero, bienes y recursos de fomento de la capacidad, así como desafíos, como el movimiento de personal, las restricciones financieras y la competencia por los recursos. La colaboración con la sociedad civil implica la negociación de objetivos, el suministro de apoyo e incentivos para cumplir esos objetivos y la facilitación de una colaboración basada en valores comunes. La colaboración basada en la demanda y orientada a los resultados es una responsabilidad compartida a numerosos niveles, dependiendo de su alcance. Cuando se persigan colaboraciones adecuadas al propósito y asociaciones basadas en valores comunes con OSC, la FAO deberá tener debidamente en cuenta la capacidad de los asociados —basándose en sus conocimientos, recursos y acceso— durante todo el proceso de creación de la asociación. En particular, esto significa que la Sede de la FAO ejercerá sus competencias cuando las oficinas en los países no puedan cumplir satisfactoriamente los objetivos de una acción propuesta y cuando pueda aportarse valor añadido a escala mundial (desde la Sede). La FAO podría considerar los siguientes aspectos al determinar los niveles de una colaboración basada en la demanda con asociados, de conformidad con el principio de subsidiariedad: a) el área en cuestión no es competencia de la Sede de la FAO (competencia de la oficina en el país); b) las oficinas en los países no pueden lograr de manera suficiente los objetivos de la acción propuesta (necesidad); c) la Sede de la FAO puede, por tanto, ejecutar con más éxito la acción debido a su alcance o sus efectos (valor añadido).

---

<sup>32</sup> Entre ellos cabe citar los memorandos de entendimiento, el intercambio de cartas, los acuerdos de reparto de los costos, los acuerdos *pro bono*, los acuerdos de contribución, los acuerdos de donaciones de pequeña cuantía o contribuciones, las declaraciones sobre gestión y divulgación de conocimientos, las declaraciones de asociación (que son documentos formales, firmados normalmente por un Subdirector General o un Director de División) y los acuerdos sobre documentos de proyectos o acuerdos de donación aprobados por donantes, en los que se definen previamente el asociado o asociados en la ejecución (a iniciativa de la FAO, para evitar posibles cuestiones de ayuda vinculada), los acuerdos de asociados operacionales y las cartas de acuerdo.

<sup>33</sup> Cabe señalar, sin embargo, que los memorandos de entendimiento no imponen obligaciones financieras a ninguna de las partes. De acuerdo con lo anterior, especialmente la ejecución de actividades conjuntas en el marco del memorando de entendimiento que puedan conllevar el pago de fondos, las partes concertarán un arreglo jurídico específico separado, según corresponda, teniendo en cuenta las normas administrativas y financieras pertinentes y los procedimientos aplicables. Véase el modelo de memorando de entendimiento de la FAO, artículo 3(8).

<sup>34</sup> Véase FAO (2013a; 2013b). La FAO ha determinado 12 grupos de presión distintos en consonancia con los principales grupos de beneficiarios de la Organización, a saber: los pequeños agricultores, la población sin tierras, los trabajadores agrícolas, los pescadores y trabajadores del sector pesquero, los pastores y ganaderos, los habitantes de los bosques, las minorías étnicas y los pueblos indígenas, la población urbana pobre, los consumidores, las ONG, las mujeres y los jóvenes, que velan por que se incluyan los distintos intereses, opiniones e inquietudes de la sociedad.

76. Un ejemplo de alcance mundial es el de la **UICN**, que firmó un memorando de entendimiento con la FAO en 2014. Desde la perspectiva de la UICN, el memorando de entendimiento pretendía ayudar a afrontar algunas de las dificultades que esta tenía de promoción y comunicación, así como con los programas de campo. Sin embargo, no solo las esferas de trabajo de ambas organizaciones se solapan, sino que estas últimas compiten entre ellas para recaudar fondos y divulgar sus políticas. El memorando de entendimiento no establece una diferenciación ni una delimitación clara de las competencias, lo que hace cuestionarse la eficacia y sostenibilidad de la asociación. Por lo que se refiere al memorando de entendimiento firmado recientemente en 2018, la UICN no considera que haya supuesto ninguna diferencia para la colaboración hasta la fecha. Más aún, las economías de escala de la FAO permiten extrapolar las políticas de la UICN y transformarlas en iniciativas más importantes, lo que crea fricción cuando esta última no obtiene el debido reconocimiento internacional. Asimismo, la FAO ha solido esperar que la UICN desempeñe más una función de subcontratación y que ejecute sus iniciativas de políticas. Por lo tanto, la relación con la FAO ha tendido a ser jerárquica, y su metodología no puede aplicarse a las demás asociaciones internacionales de la UICN, lo que limita las ventajas mutuas.
77. La experiencia y presencia de **We Effect** mediante acuerdos a largo plazo sobre el terreno, y la creación de capacidad y redes con el personal local, unido a la influencia y la capacidad considerables de la FAO para atraer la atención gubernamental, significa que esta asociación debería constituir un acuerdo mutuamente beneficioso. No obstante, si bien la organización sueca aspira a asumir una función más orientada a las políticas y se esfuerza en colaborar con la FAO en cuestiones de género, el papel que ha adoptado no se limita a la ejecución. La FAO ha afrontado dificultades en la elaboración de propuestas conjuntas con We Effect, que ha experimentado algún movimiento de personal, debido presuntamente a cambios estructurales en su sede. La asociación ha calado en las relaciones con las organizaciones de productores forestales, pero los resultados han sido vagos. We Effect tiene una estructura considerablemente descentralizada, lo que plantea dificultades para profundizar en la colaboración estratégica. Por último, el memorando de entendimiento firmado en 2015 parece servir más para sumar legitimidad política a We Effect, pero no es crucial para las operaciones de la FAO o el Mecanismo para los bosques y fincas.
78. Las entrevistas sugieren que las actividades de asociación llevadas a cabo en el plano descentralizado no son fruto de acuerdos formalizados en la Sede de la FAO, sino de iniciativas proactivas de las partes interesadas. Los acuerdos de asociación suscritos entre la FAO y La Vía Campesina y *ActionAid International* carecen de visibilidad. En el **Senegal**, la asociación formada localmente por la FAO, *ActionAid* y el *Conseil National de Concertation et de Cooperation des Ruraux* (CNCR), miembro de La Vía Campesina, recibió 2,48 millones de USD de financiación del Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (PMASA) del Banco Mundial para ejecutar el proyecto de "Fortalecimiento de los medios de vida de las mujeres rurales en favor del desarrollo económico sostenible en la región de Tambacounda". Aun así, el documento del proyecto no hace referencia alguna al acuerdo de asociación.



79. En el Senegal, la FAO ha propiciado las asociaciones con OSC locales —***Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)***, la **Federación nacional de productores de algodón (FNPC)**, ***Symbiose Sénégal*** y la **Red nacional de instructores en gestión integrada de la producción**— y otras instituciones para la ejecución del proyecto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial GCP/SEN/065/LDF, "Integración de la resiliencia al clima en la producción agrosilvopastoral en favor de la seguridad alimentaria en las zonas rurales vulnerables mediante el enfoque de las escuelas de campo para agricultores". La sociedad civil se ha beneficiado de la experiencia de las escuelas de campo agropastorales, que han ayudado a las familias de pastores a establecer 80 gallineros de aldea y huertos comunitarios. Entretanto, AVSF ha puesto a disposición del proyecto de la FAO su Sistema de Advertencia e Información a los Pastores en Ferlo, para alertar por SMS a 518 participantes.
80. La FAO debería velar por que las colaboraciones y asociaciones resultantes tengan valor mutuo y que compartan la responsabilidad movilizando una combinación apropiada de recursos para lograr objetivos comunes definidos conjuntamente. La FAO debería examinar sus principios de colaboración basada en la demanda y asegurarse de que sus funciones, niveles y alcance propicien el establecimiento de colaboraciones y asociaciones estratégicas y sostenibles con la sociedad civil.

**Resultado 13. Los mecanismos de la FAO para la gestión de riesgos, la diligencia debida y los procesos conexos se integraron en la ejecución de la Estrategia, para que la neutralidad, la independencia y la imparcialidad de la Organización como institución intergubernamental no se vieran en modo alguno comprometidas. Si bien estos mecanismos han cumplido su propósito, se perciben como complejos, restrictivos y de larga duración, lo que limita el establecimiento de asociaciones.**

81. La Estrategia indica que se ha elaborado un riguroso proceso de determinación de los riesgos para evaluar las asociaciones propuestas con las OSC, que podría ir mejorándose a medida que se adquiera más experiencia en este ámbito<sup>35</sup>. La FAO integró mecanismos de gestión de riesgos en la ejecución de su Estrategia, debido a las diversas normas que deben cumplirse en la creación de sistemas alimentarios y agrícolas y la necesidad de garantizar que la neutralidad, la independencia y la imparcialidad de la Organización como institución intergubernamental no se vean en modo alguno comprometidas<sup>36</sup>. En todo el sistema de las Naciones Unidas prevalecen mecanismos de gestión del riesgo similares, en los que las funciones relacionadas con la evaluación y la gestión de riesgos están separadas de las que consisten en favorecer y promover las asociaciones. Algunos organismos de las Naciones Unidas han ajustado y adaptado sus funciones de investigación prospectiva y gestión de riesgos en aras de la eficacia y la eficiencia; estas se desempeñan en proximidad e incluso en el marco de acuerdos de labor conjunta con los equipos encargados de las asociaciones.
82. En el Boletín del Director General (BDG) 2014/14 se establecen las normas de la FAO sobre factores de riesgo empresarial y responsabilidad social empresarial y se proporciona el marco relativo al proceso formal de evaluación de riesgos y aprobación de

---

<sup>35</sup> FAO (2013a).

<sup>36</sup> *Ibíd.*

todas las propuestas de asociación<sup>37</sup>. Si bien las funciones de diligencia debida se asignaron previamente a los distintos miembros del personal o a consultores de la PSP, el equipo que se ocupa de la diligencia debida se creó formalmente en mayo de 2019, y rinde cuantas a la Oficina del Director Adjunto de la PSP. Este cambio se emprendió por recomendación de la reciente auditoría interna, que detectó una falta de capacidad específica para esta función.

83. La Estrategia estableció el Comité sobre Asociaciones como órgano de aprobación de las propuestas de asociación. Por tanto, en la práctica, el Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo es el órgano habilitado para aprobar o recomendar las propuestas de asociación (véase la Figura 1 en el Anexo 2). En enero de 2020, el equipo de diligencia debida se transfirió a la División de Desarrollo del Sector Privado (PSD) a fin de crear la Unidad de Diligencia Debida e Investigación Prospectiva (PSDU) de carácter especializado, compuesta por dos funcionarios (un P-3 y un P-2) y dos empleados eventuales, a saber, un consultor (contrato COF.LOC) y otro contratado mediante un Acuerdo de servicios personales (ASP). En el período comprendido entre el 1 de enero de 2019 y el 30 de junio de 2020, el equipo recibió un total de 641 solicitudes de selección (incluidas las de quienes se había retirado y quienes no reunían las condiciones o cuyas competencias estaban fuera del ámbito de la PSP), así como solicitudes de publicaciones conjuntas, copatrocinios u organización conjunta de eventos, participación en reuniones, disposición de activos e información u orientación.
84. El presupuesto para 2020 ajeno al personal que se destina a actividades de diligencia debida asciende a 40 000 USD. Desde marzo de 2020, la PSDU rinde cuentas a la Directora General Adjunta, mientras que el personal y el presupuesto ajeno él se mantienen en la PSP. Por consiguiente, pareciera que el equipo que la PSDU no cuenta con los medios necesarios para apoyar de forma adecuada un análisis oportuno y debidamente elaborado para la toma de decisiones sobre asociaciones con actores no estatales (incluidas OSC). Más aún, como se ha señalado anteriormente, la clasificación actual —incluidos el nivel y alcance de la colaboración, y sus funciones— no distingue entre entidades de la sociedad civil. Actualmente no existen, por tanto, mecanismos diferenciados y simplificados de evaluación de riesgos.

---

<sup>37</sup> El BDG n.º 2014/14, publicado el 31 de marzo, dice que “se está examinando un BDG revisado sobre las normas básicas para la preparación, aprobación y firma de acuerdos” (FAO, 2014a). Sin embargo, el 18 de marzo ya se había publicado el BDG n.º 2014/13 sobre los “Procedimientos para la preparación, aprobación y firma de acuerdos” (FAO, 2014b). Los BDG 2014/13 y 2014/14 no estaban, por tanto, relacionados. Además, en el BDG 2014/14, *Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other agreements* (Examen de las asociaciones con actores no estatales y composición del Comité sobre Asociaciones y el Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo) no se especifica de qué acuerdos financieros se ocuparía la Unidad de Diligencia Debida. Se menciona asimismo que todas las “propuestas que cumplan los requisitos se remitirán al Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo, junto con recomendaciones relativas a los beneficios y posibles riesgos”, sin especificarse cuáles son las que cumplen los requisitos para ser remitidas al SubComité.

**Resultado 14: Las dificultades en el establecimiento de colaboraciones y asociaciones entre la FAO, sus Miembros y la sociedad civil radican en políticas restrictivas, procesos largos y complejos, procedimientos incoherentes y enfoques reactivos, más que estratégicos.**

85. La Estrategia aspira a constituir un marco de colaboración con la sociedad civil. Asimismo, describe los mecanismos institucionales para su ejecución a fin de ofrecer al personal de la FAO orientación sobre el establecimiento de asociaciones eficaces con OSC. Pese a ello, el Equipo de evaluación constató que el personal de la FAO en los países y de determinadas divisiones técnicas conocía de forma algo limitada el alcance de las políticas e instrumentos de la Organización sobre los acuerdos de colaboración y las normativas que rigen los diversos niveles y tipos de interacción con la sociedad civil. Este conocimiento limitado ha dado como resultado la adopción de un enfoque de las asociaciones que evita asumir riesgos, lo que significa que se ha hecho poco para sentar las bases de las asociaciones estratégicas.
86. Varias de las personas entrevistadas, tanto a nivel interno como externo, se refirieron a los procedimientos administrativos relativos al establecimiento de asociaciones como complejos y largos. Los representantes de las OSC observaron que la corta vigencia de las cartas de acuerdo y la flexibilidad limitada para adecuar las actividades previstas no propiciaban una colaboración duradera, a más largo plazo, en aras de resultados estratégicos y sostenibles. Las ONG más pequeñas con menos personal a menudo sentían que había competencia desleal por parte de ONG u OSC internacionales mayores, más familiarizadas con las cuestiones administrativas relativas a los grandes acuerdos entre asociados en el desarrollo. Asimismo, los complejos y minuciosos requisitos de presentación de informes se consideraron desproporcionados para el grado y magnitud de las intervenciones en cuestión. Cabe señalar que, ya en el momento de la aprobación de la Estrategia en 2013, las OSC habían solicitado a la FAO que examinase y mejorase algunas de sus instrumentos administrativos<sup>38</sup>.
87. La Estrategia reconoce que es necesaria una estructura jurídica para concluir acuerdos formales. Las plataformas de la sociedad civil u organizaciones de base comunitaria sin reconocimiento jurídico necesitan la asistencia de OSC que sí gocen de él para celebrar acuerdos de cooperación estructurada con la FAO. La FAO ha elaborado instrumentos y procedimientos para las colaboraciones con OSC, que constan de varios pasos previos a la firma. Esto, unido a las normas y reglamentos de la FAO sobre la contratación de bienes y servicios, ha demorado en varios casos la ejecución de actividades. Cabe señalar que, de entre los instrumentos de colaboración establecidos en la Estrategia, la **carta de acuerdo (CDA)** —una herramienta administrativa para la contratación de servicios de OSC— no debería exceder de una duración de 18 meses salvo que esté justificado por el oficial autorizado, únicamente después de haber evaluado los posibles riesgos. La Modalidad de implementación a través de asociados operacionales de la FAO permite identificar y elegir a posibles asociados operacionales sin un proceso de selección competitiva —de entre otros candidatos— cuando se les considere asociados estratégicos de la Organización y estén sujetos a un acuerdo marco de asociación, como un memorando de

---

<sup>38</sup> FAO (2013a).

entendimiento<sup>39</sup>. Las herramientas administrativas prescritas indican que, cuando pueda aludirse al proveedor de servicios como un **asociado en la ejecución**, podrá descartarse un proceso de selección competitiva mediante un acuerdo formal de asociación a fin de obtener la mayor eficacia en el uso de los recursos para satisfacer los requisitos de la FAO.

88. La evaluación señala, sin embargo, que los memorandos de entendimiento no imponen obligaciones financieras a ninguna de las partes. Por tanto, estas últimas indicarán, en un acuerdo jurídico aparte que tenga en cuenta todas las normas administrativas y financieras pertinentes y los procedimientos aplicables, las actividades conjuntas ejecutadas en el marco del memorando de entendimiento que puedan conllevar el desembolso de fondos<sup>40</sup>. Entre otros, los nombres y declaraciones firmadas de los asociados operacionales no estatales recomendados y de sus subcontratistas deben examinarse con la debida diligencia de conformidad con el boletín DGB 2014/14 y, según corresponda, la Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil (FAO, 2015).
89. En la Estrategia, la FAO reconoce que la línea de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas se extiende desde la fuente de financiación hasta el destinatario final. Entre 2013 y mayo de 2020, se adjudicó a cinco asociados en la ejecución de la sociedad civil un total de ocho acuerdos de colaboración o acuerdos de ejecución<sup>41</sup>, mediante una selección directa y comparativa, por un valor de 32 395 950 USD. Según los registros y referencias del buzón de archivo “SubCom-PC-Archive” del Comité sobre Asociaciones examinados a finales de junio de 2020, el Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo, como la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales o los acuerdos de colaboración, no había aprobado ninguno de los ocho acuerdos de colaboración o ejecución<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Estas organizaciones están en condiciones únicas de aprovechar el apoyo político, los conocimientos especializados o la capacidad operacional para lograr resultados. Asimismo, su capacidad técnica sirve de apoyo o complemento al mandato de la FAO.

<sup>40</sup> Artículo 3(8) del modelo de memorando de entendimiento de la FAO.

<sup>41</sup> Notas de la OED, basadas en la información recibida sobre la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales de la Unidad de nuevas modalidades operacionales, en las que se indica que en 2014 se firmaron acuerdos de ejecución con las siguientes OSC (dado que el instrumento de acuerdo de colaboración no existía antes de la publicación de la sección 701 del Manual Administrativo):

*Deutsche Welthungerhilfe*

- 1) GCP/MAG/081/EC, “Acciones integradas en materia de nutrición y alimentación”, por valor de 2 191 543 USD (firmado en julio de 2014);
- 2) GCP/ZIM/025/UK, “Programa sobre medios de vida y seguridad alimentaria - Producción agrícola y nutrición”, por valor de 11 836 577 USD (firmado en noviembre de 2014).

Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) –Estados Unidos de América

- 1) GCP/GLO/365/GFF, “Ordenación sostenible de la pesca de atún y la conservación de la biodiversidad en zonas no pertenecientes a jurisdicción nacional”, por valor de 4 386 108 USD (firmado en septiembre de 2014).

<sup>42</sup> El Capítulo VII, “Modalidades operacionales”, de la sección 701, “Modalidad de implementación a través de asociados operacionales” del *Manual administrativo de la FAO* entró en vigor el 30 de septiembre de 2015 (FAO, 2015). Sin embargo, los dos BDG existían desde la firma en julio de 2014 del primer acuerdo de ejecución registrado. Se hacía referencia a lo siguiente: BDG n.º 2014/13 (FAO, 2014a) y BDG n.º 2014/13 (FAO, 2014b). En el párrafo 2 del BDG 2014/13 se indica que “el término ‘acuerdo’ es genérico (...) independientemente de su verdadera denominación, concertado por la FAO y en virtud del cual se establecen relaciones con asociados tales como (...) organizaciones de la sociedad civil. La nota a pie de página 3 dice: “En el caso de las políticas y el procedimiento que rigen los acuerdos con las organizaciones de la sociedad civil (...), debería hacerse referencia asimismo a (...) la Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil (documento del Consejo CL 146/8). La nota a pie de página 8 indica: “Los acuerdos que prevén que se lleve a cabo una colaboración en el marco de un proyecto existente (PCT, Programa de cooperación FAO/gobiernos, FFU, etc.) solo

90. Durante el mismo período, la FAO suscribió, mediante mecanismos de asociación y selección directa, seis acuerdos de colaboración o de ejecución con cuatro asociados oficializados de la sociedad civil, por un valor total de 11 096 206 USD. Solo entre 2016 y 2017, la FAO firmó tres acuerdos de colaboración con dos de esos asociados por selección directa, cuyo valor ascendía a un total de 4 018 555 USD. La finalidad de dos de los acuerdos de colaboración era trabajar en un proyecto regional en América Latina, mientras que el otro era para un proyecto mundial que abarcaba Burkina Faso, Kenya, Kirguistán, el Níger y el Uruguay. La evaluación señala además que, no obstante su aplicación tanto para la selección directa como la selección comparativa de los asociados operacionales no estatales, la PSP de la Sede no realizó ningún examen de los asociados operacionales no estatales recomendados ni de sus subcontratistas de conformidad con el BDG 2014/14 y la Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil. La Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad confirmó que, como los asociados habían colaborado con la FAO en el pasado y mantenían acuerdos de asociación<sup>43</sup>, no consideraba necesaria la autorización del Subcomité. Entre 2013 y mayo de 2020, se adjudicó a estos dos mismos asociados (mediante selección directa y selección competitiva) contratos de servicios por un valor total de 7 797 512 USD, esta vez por medio de cartas de acuerdo.
91. El Equipo de evaluación indicó asimismo que, desde 2013 hasta mayo de 2020, se habían utilizado ampliamente las cartas de acuerdo, en virtud de las cuales 21 asociados inscritos como OSC habían recibido contratos de proveedor de servicios, por selección directa y competitiva, por un valor total de 25 569 839 USD<sup>44</sup>. Durante el mismo período, 11 asociados inscritos como OSC recibieron contratos de asociados en la ejecución o de

---

exigirán la autorización del departamento técnico en cuestión y de la Oficina Jurídica. Si es necesario, debería obtenerse la autorización de la Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad, el Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo o el Comité sobre Asociaciones. La duración de esos acuerdos no puede ser superior a la duración del proyecto en el marco del cual se estén ejecutando". El [párrafo 4 del BDG 2014/13](#) dice: "Acuerdos con actores no estatales: Además de los procedimientos establecidos en el presente boletín, los proyectos de acuerdo con actores no estatales (por ejemplo, (...) organizaciones de la sociedad civil) deben presentarse en primer lugar a la Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad, en una etapa temprana, a fin de garantizar la coherencia y consistencia con las estrategias institucionales y las normas específicas de la Organización. La Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad ejercerá las funciones de intermediación en las asociaciones, ejecución de los procesos de diligencia debida, coordinación de los marcos de colaboración mundiales y regionales, supervisión, control de calidad y obtención de la autorización del Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo o el Comité sobre Asociaciones, descritas en el Boletín del Director General pertinente." El [BDG 2014/14](#) señala: "Para garantizar la gestión eficaz de los riesgos en el establecimiento de asociaciones de la FAO con actores no estatales, el Director General ha decidido simplificar los procedimientos de examen y evaluación de dichas propuestas de asociación. Entre ellos figuran (...) las ONG, los movimientos sociales, las cooperativas, las organizaciones de agricultores (...). La Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad coordinará el proceso." En relación con el proceso de examen, indica: "Todas las propuestas de asociación de la Sede y las oficinas descentralizadas, incluidas las Representaciones de la FAO, deberán enviarse a la Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad. La Oficina de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad examinará todas las propuestas con la debida diligencia, con arreglo a los principios comunes de las Naciones Unidas y la FAO relativos a las asociaciones. *Todas las propuestas que cumplan los requisitos se transmitirán al Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo, junto con recomendaciones sobre las ventajas o los posibles riesgos.* El Subcomité efectuará a continuación un análisis en profundidad y aprobará directamente las asociaciones propuestas que se considere poco probable que presenten riesgos significativos y que conlleven ventajas claras.

<sup>43</sup> En ambos casos, los asociados operacionales no estatales recomendados ya habían suscrito en 2014 acuerdos formales de asociación (memorandos de entendimiento), aprobados por el Comité sobre Asociaciones.

<sup>44</sup> De los 21 asociados, seis habían suscrito mediante cartas de acuerdo contratos de proveedor de servicios o de asociado en la ejecución, por un valor total de 21 714 097 USD, a saber: Deutsche Welthungerhilfe (3 838 138 USD), WWF (2 270 900 USD), WVI (6 150 301 USD), Ayuda en Acción (1 168 727 USD), PLAN INTERNATIONAL (2 759 418 USD) y UICN (5 526 611 USD).

proveedores de servicios, solamente mediante selección directa, por un valor total de 2 492 316 USD .

92. Un ejemplo a nivel global es la **UICN**, una organización mundial de institutos de conservación públicos, centrada principalmente en proyectos en África, con 1 400 entidades afiliadas. Por consiguiente, su influencia y su relevancia en los ministerios de Medio Ambiente de todo el mundo son comparables a las relaciones de la FAO con los ministerios de Agricultura. Sin embargo, en la práctica, la FAO goza de muchos más recursos y aceptación política, y su labor a menudo se yuxtapone al mandato de la UICN contemplado. Como consecuencia, la UICN suele ser un proveedor de servicios o un beneficiario de fondos, mientras que la FAO asume el papel de contratante o donante.
93. La asociación suscrita en 2018 entre la Oficina de la FAO en el Senegal y **seis organizaciones de cooperación internacional (ICO), a saber, el Centro de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI) de Quebec, Carrefour International, Solidarité Union et Coopérative (SUCO), la Unión de Productores Agrícolas de Quebec-Desarrollo Internacional (UPA-DI), la Sociedad de cooperación para el desarrollo internacional (SOCODEVI) y Mer et Monde**, tenía por objeto establecer una comunidad de práctica sobre resiliencia al cambio climático en favor de la seguridad alimentaria y nutricional en el Senegal. Condujo a la movilización de 5 millones de USD (por conducto del Ministerio de Relaciones Internacionales y de la Francofonía del Canadá) para la financiación y ejecución conjunta del proyecto GCP/GLO/921/GQC, "Creación de capacidad para la planificación de la adaptación al cambio climático en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición en el Senegal" (SAGA-Senegal). Sin embargo, la negociación y la firma de las cartas de acuerdo sufrieron numerosos retrasos debido a la dificultad de las ICO para seguir los procedimientos de la FAO. Asimismo, el modelo de financiación basado en la prefinanciación de la ICO, seguida del reembolso del segundo y el tercer tramo, constituyó una limitación importante para algunas organizaciones, como SUCO, de carácter voluntario. Todas las ICO se lamentaron de la lentitud de las negociaciones y la firma de las cartas de acuerdo con la Oficina en el Senegal. Los mayores retrasos se produjeron en el acuerdo con la **UPA-DI**. Las conversaciones se habían iniciado en noviembre de 2018 y no culminaron en la firma de un acuerdo hasta febrero de 2020. Se experimentaron retrasos adicionales debido al proceso de validación por la FAO de los informes técnicos y financieros, que estancaron el desembolso de los segundos plazos en concepto de servicios de las OSC y, por tanto, los progresos de las actividades sobre el terreno. Asimismo, se mencionaron los complejos procedimientos de contratación de la FAO como factor limitante para el logro de los resultados del proyecto.
94. El proyecto "Asistencia de urgencia para asegurar los medios de vida de los pastores vulnerables afectados por la crisis del pastoreo en el Senegal" (OSRO/SEN/801/BEL) ha ayudado a fortalecer la resiliencia de 7 199 hogares afectados. Entre mayo y diciembre de 2018, la Oficina de la FAO en el Senegal firmó cartas de acuerdo, por valor de 400 000 USD, con las OSC locales AVSF y Réseau Billital Maroobe.

95. La determinación del instrumento y el procedimiento apropiado es una cuestión de criterio<sup>45</sup>. La decisión debe tener en cuenta todos los factores pertinentes<sup>46</sup>. Una entidad apta por tener unas cualificaciones o un mandato excepcionales, o que sea la única que se ofrece a prestar eficazmente los servicios, ejerce un monopolio. Sin embargo, el Equipo de evaluación señala que, si bien demostrar la idoneidad de una entidad —en particular, con arreglo a los acuerdos de asociación de la sección 507.3.12 iii) del Manual Administrativo— es un requisito previo para la elección de una carta de acuerdo, tal vez no sea motivo suficiente para ello. La FAO puede asimismo contratar a una entidad jurídica de carácter no gubernamental (ONG) para la prestación de bienes, obras o servicios en virtud de la sección 502 del Manual<sup>47</sup>.
96. En consecuencia, la evaluación indica que, si bien podría utilizarse una carta de acuerdo para recibir servicios relacionados con la ejecución de las actividades, los subcomponentes o componentes de un proyecto o programa, los reglamentos y procedimientos conexos para la selección de los proveedores de servicios, así como para la garantía de la calidad y la aprobación de una carta de acuerdo, según lo establecido en la sección 507 del Manual Administrativo, no son adecuados para la gestión de los riesgos adicionales asociados con la subcontratación externa de la ejecución total de un proyecto o de uno de sus principales componentes. La FAO debe velar por que los fondos que le hayan sido confiados se gasten de forma correcta y transparente, de acuerdo con las normas más estrictas de rendición de cuentas, para garantizar el máximo grado de confianza pública. La evaluación señala la importancia crucial de respetar las normas y los reglamentos. La Organización debe seguir un enfoque coherente, velando por que las salvaguardias establecidas sean proporcionales al nivel de colaboración y, sobre todo, que no se hagan excepciones.

**Resultado 15. La mayoría de las iniciativas de asociación con OSC, especialmente a nivel nacional, no se centran ni en el establecimiento de relaciones a largo plazo, ni en la creación conjunta ni en el reparto de la carga. Esto obedece en parte a una planificación limitada, la falta de una gestión apropiada de los conocimientos y la ausencia de orientación sobre el modo de aprovechar y apoyar a los asociados existentes, o de buscar otros nuevos.**

97. Ante los desafíos y tendencias actuales, es necesaria la creación de asociaciones estratégicas para hallar soluciones a largo plazo a las causas profundas de los problemas mundiales. No obstante, se percibe una falta de **planes de acción especializados** que sirvan para aprovechar y apoyar a los asociados existentes y buscar nuevas esferas estratégicas de cooperación. Las colaboraciones de la FAO con OSC no se fundamentan en evaluaciones estratégicas de las posibles complementariedades y sinergias con sus áreas programáticas, especialmente a nivel técnico. Las entrevistas a las oficinas descentralizadas y divisiones técnicas indican que las colaboraciones y asociaciones con la sociedad civil se

---

<sup>45</sup> Entre las opciones figuran un contrato con arreglo a la sección 502 del Manual Administrativo, una carta de acuerdo con arreglo a la sección 507 del Manual y un acuerdo de colaboración con arreglo a la sección 701.

<sup>46</sup> En otras palabras, la naturaleza de los servicios, la disponibilidad del lugar en que deben prestarse y las características del proveedor.

<sup>47</sup> Por ejemplo, la contratación de los servicios e insumos normalmente disponibles en el mercado comercial y la contratación de obras deberían efectuarse con arreglo a lo estipulado en la sección 502 del Manual Administrativo.

limitan en su mayor parte a los ciclos en curso de ejecución de los programas, basados generalmente en las necesidades que existan y no previstos para abordar imperativos estratégicos a largo plazo.

98. Salvo los informes sobre los progresos realizados en el establecimiento de asociaciones que deben presentarse anualmente al Comité del Programa de la FAO, los sistemas de gestión de conocimientos, seguimiento y presentación de informes relativos a las asociaciones de la Organización son insuficientes para facilitar el intercambio de mejores prácticas o enseñanzas adquiridas con miras a la ejecución de la Estrategia. Esto obedece en parte a su capacidad técnica y humana limitada. La gestión eficaz de las asociaciones exige, primeramente, claridad en relación con las divisiones o personas de la Organización encargadas de la gestión de asociaciones específicas, así como la capacidad de mantener esa claridad cuando las personas se trasladen de puesto. La **FBRN** afirma que la FAO no está suficientemente comprometida con la asociación que han establecido. Si bien las expectativas eran altas, aparte de algunas labores de estudio preparatorias, la colaboración no ha progresado como se esperaba. El nivel de colaboración se ha visto asimismo afectado por el movimiento de personal de la FAO, la falta de cooperación continua y la imposibilidad de garantizar un enfoque integral y sostenible. Pese a la invitación de asistir a la Conferencia Regional de 2020, no se ha discutido la ampliación de la asociación.
99. En segundo lugar, el personal de la FAO necesita directrices operacionales claras, orientación coherente sobre los mecanismos y herramientas para apoyar los esfuerzos de asociación, asesoramiento práctico y procedimientos internos simplificados a fin de garantizar que pueda responder adecuadamente y evitar demoras a la hora de atender las preocupaciones de los asociados. Se mencionaron los procedimientos burocráticos como la principal dificultad al inicio de las **asociaciones de la FAO con Slow Food** y **URGENCI**. El Programa del sistema alimentario de las regiones urbanas de la FAO ofreció oportunidades de colaboración con URGENCI mediante una catalogación y procesos de toma de decisiones con intervención de numerosas partes interesadas. En la práctica, la FAO sugirió trabajar en ciudades donde URGENCI no tuviera una red activa sobre el terreno, si bien las ciudades propuestas por URGENCI no eran del interés de los donantes, lo que hizo que se perdieran oportunidades. Posteriormente, a raíz de un movimiento de personal en la FAO, los asociados tuvieron que establecer nuevos contactos e interactuar con un departamento diferente de la Organización, así como atender a los requisitos de presentación de informes del nuevo modelo de plan de trabajo. En el ámbito nacional, el inicio del proyecto "Mejora de la gobernanza de la tierra en aras de una prosperidad común en la cuenca del río Senegal (SRB)" se retrasó dos años. Aparentemente, la falta de claridad sobre los mecanismos institucionales y la gestión de los recursos entre la FAO y la Iniciativa Prospectiva Agrícola y Rural (IPAR) que elaboró conjuntamente el proyecto de la cuenca del río Senegal, financiado por Alemania, han contribuido a este retraso.
100. Las entrevistas e informes hicieron evidente que la PSU tenía capacidad limitada para brindar asesoramiento eficaz y oportuno sobre los enfoques de asociación u orientación sobre la identificación de asociados potenciales. Se consideró que las herramientas de aprendizaje electrónico que había suministrado servían de introducción general sobre la necesidad de asociarse con OSC, con una orientación práctica limitada sobre el modo de proceder. Las capacidades y aptitudes de los oficiales de asociaciones regionales variaban según la región, y la mayoría había adquirido experiencia sobre la colaboración con OSC en



el puesto de trabajo y carecía de capacitación sistemática sobre el tema. No estaba previsto ni se prestó ningún respaldo al establecimiento de asociaciones por parte de la PSU ni de las oficinas regionales a las oficinas en los países durante el período de evaluación.

101. **WVI** cuenta con una extensa red en 100 países y 30 000 miembros del personal, lo que ofrece oportunidades únicas de divulgación. Durante el establecimiento de esta asociación, la FAO quiso aprovechar la capacidad de WVI para distribuir fondos y materiales con miras a generar fuentes de ingresos sostenibles y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en las comunidades rurales vulnerables de África y Asia. La FAO y WVI suscribieron asimismo un memorando de entendimiento en 2015, prorrogado hasta 2023 en 2018. El primer plan de trabajo de la asociación se consideró demasiado ambiguo, mientras que el siguiente contemplaba una colaboración más estrecha a nivel nacional. Ambos se han puesto en práctica exclusivamente mediante cartas de acuerdo. Las entrevistas realizadas a representantes de la FAO y WVI coinciden en que la FAO responde de manera irregular y que tiene prioridades distintas en el plano local, mientras que las oficinas en los países más destacadas suelen ser más reactivas. En cambio, las oficinas regionales ayudan en general con los procedimientos administrativos, la financiación y labores de intermediación. Pese a los esfuerzos de los coordinadores de la PSU, en la Sede y en el plano regional, para simplificar la cooperación, se ha consensuado un enfoque ascendente que se inicie desde las oficinas en los países.
102. Las colaboraciones y asociaciones a nivel nacional se gestionan según ámbitos específicos de intervención predefinidos, dado que las oficinas en los países no tienen una función concreta de fomento de un enfoque integral de las asociaciones. Las colaboraciones con OSC están basadas fundamentalmente en proyectos, cuyos presupuestos se destinan a promoción y comunicación. Estos fondos se utilizan principalmente para sensibilizar a los posibles asociados sobre cuestiones críticas que esté abordando el proyecto. Aun así, no son suficientes para garantizar un enfoque de asociación estratégico e integral. A tenor de algunas partes interesadas que intervienen en proyectos de la FAO, los fondos solo se destinan a la ejecución de actividades, no cubriendo los costos de gestión y administrativos de los asociados e impidiendo la posibilidad de una participación más estructurada. Asimismo, las oficinas en los países no están utilizando ningún sistema formal para evaluar o documentar las enseñanzas aprendidas a fin de aprovechar la labor realizada por las OSC. Por lo tanto, los conocimientos adquiridos a nivel nacional no se valoran más allá de los participantes en las asociaciones, y resulta complicado aprovechar los resultados.
103. En el marco del proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza de la seguridad alimentaria y nutricional en el Senegal”, el CNCR, miembro de La Vía Campesina, expresó interés en promover la participación activa de las OSC en un diálogo sobre las políticas de agricultura, seguridad alimentaria y nutrición llevando a cabo amplias consultas y estudios complementarios, paralelos o contradictorios. Sin embargo, esta colaboración no se materializó, aparentemente debido a que los funcionarios de la FAO optaron por no asumir riesgos limitándose a establecer asociaciones con instituciones estatales. En el marco del proyecto “Fortalecimiento de los medios de vida de las mujeres rurales para el desarrollo económico sostenible de la región de Tambacounda en el Senegal”, ejecutado conjuntamente por la FAO, Ayuda en Acción y el CNCR, los desacuerdos por la postura de

este último siguen retrasando la formalización de la colaboración, cuyas negociaciones llevan en marcha desde octubre de 2019.

104. Aunque en eventos especiales se produce cierto intercambio de conocimientos, la Organización no tiene una plataforma específica para compartir su pericia en cuanto al establecimiento y ejecución de asociaciones con usuarios interesados, recursos, expertos o unidades. La comunicación sobre prácticas de creación de asociaciones entre las diversas unidades de la FAO fue limitada incluso entre los oficiales de asociaciones regionales. Aparte de las últimas noticias, el sitio web de la FAO dedicado a las asociaciones no se actualiza de forma periódica con las mejores prácticas documentadas en el ámbito de las asociaciones.
105. La mayoría de los entrevistados de las OSC y oficinas en los países de la FAO posee conocimientos limitados de los procesos regionales y mundiales y las oportunidades de colaboración. En el **Líbano**, esto ha dificultado la posible participación en una discusión más amplia y la posibilidad de mejorar la capacidad de diálogo sobre las políticas, que en el caso de las OSC libanesas es bastante reducida. En **Asia**, la colaboración con la FAO ha incrementado sustancialmente el ámbito de influencia de la Asociación de Agricultores de Asia para el Desarrollo Rural Sostenible, aumentando así su espacio regional y mundial para el diálogo sobre las políticas y ampliando la red mediante nuevas alianzas. La Asociación de Agricultores de Asia está representada a nivel regional, sin ninguna o apenas participación de las organizaciones de agricultores en el plano nacional. Si bien en el plan de trabajo adjunto a su memorando de entendimiento con la FAO se menciona la participación en el marco de programación por países y en varios países se han tomado medidas eficaces, la Asociación de Agricultores de Asia no informó de la participación de ninguno de sus miembros en dicho marco —otra oportunidad perdida de colaborar con las organizaciones de agricultores en iniciativas nacionales. En **Sierra Leona**, el equipo de la Oficina de la FAO en el país carecía de conocimientos sobre la Estrategia, sus principios y directrices sobre las asociaciones con OSC y experimentó retrasos en el establecimiento de acuerdos de asociación, debido en parte a los largos procedimientos de contratación y aprobación de los resultados. La FAO ha colaborado, en virtud de cartas de acuerdo, en la ejecución de proyectos sobre el terreno con varias OSC locales. Sin embargo, esta colaboración se limitaba a actividades específicas y no estaba planificada estratégicamente. Al igual que sucede en otras oficinas en los países, la Oficina de Sierra Leona no dispone de un coordinador de asociaciones. El único coordinador que existe se encuentra en la Oficina regional, que abarca varios países, lo que indica una carga de trabajo considerable para este y un apoyo y una asistencia escasos en materia de asociaciones para las oficinas en los países<sup>48</sup>.
106. Pese al hincapié de la Estrategia en los sistemas de seguimiento y evaluación para medir el desempeño de las iniciativas de asociación, la base de datos de la Organización sobre asociaciones, a la que se accede internamente a través de SharePoint, carece de dicha información. La evaluación señala que podrían existir lagunas en la memoria institucional

---

<sup>48</sup> Pese a haberse solicitado en repetidas ocasiones, la Oficina de la FAO en Sierra Leona no pudo proporcionar al evaluador independiente los acuerdos firmados ni los informes sobre los progresos en la ejecución respecto de las OSC que figuran como asociados de la Organización. Tampoco se indicaron las enseñanzas adquiridas a raíz de las asociaciones con OSC, mientras que los resultados de las colaboraciones solo se proporcionaron parcialmente.

de las asociaciones establecidas antes de la Estrategia; sin embargo, también faltaba documentación sobre las asociaciones creadas tras su aprobación. La PSU señaló asimismo que no había recibido cierta información de las unidades técnicas encargadas de esas asociaciones. Algunos de los informes sobre los progresos en materia de colaboración o bien faltan, o bien no se prepararon debidamente.

107. La PSU no evalúa la garantía de calidad para comprobar la exhaustividad y el contenido de los informes sobre los progresos presentados por los oficiales técnicos responsables. De hecho, la evaluación señala que las asociaciones no forman parte del plan de trabajo de los oficiales técnicos ni se incluyen en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento. Aunque la base de datos está disponible para otras divisiones, su uso en toda la Organización es mínimo. El Equipo de evaluación informó en detalle a la PSU, localizando y recuperando los documentos justificativos que faltaban sobre los acuerdos formales de asociación. Sin embargo, la mayoría de las veces, la información facilitada en los informes sobre los progresos para determinar los resultados o el nivel de colaboración era mínima. Por ejemplo, en el caso de la asociación de la FAO con la FBRN, la base de datos interna sobre asociaciones no incluía los informes sobre los progresos correspondientes a 2014, 2015 y 2019.
108. En otro ejemplo, la documentación de la base de datos de la PSU sobre la asociación de la FAO con Caritas Internationalis consistía (a fecha de abril y mayo de 2020) en un memorando de entendimiento suscrito con la *Fondazione Caritas Roma* en 2016, aunque la asociación figuraba en la base de datos como Caritas Internationalis, así como en los informes sobre los progresos correspondientes a 2017 y 2018 y en un informe sobre los progresos de 2019 sin cumplimentar. Los informes sobre los progresos correspondientes a 2017 y 2018 hacían referencia a las actividades ejecutadas con la **Fondazione Caritas Roma** y **Caritas Internationalis**, indistintamente. Una entrevista con la PSU confirmó que el memorando de entendimiento tenía que ver con el trasvase de los excedentes de alimentos y otro tipo de la FAO a Caritas. Por lo que se refiere a las actividades de sensibilización y comunicación citadas en los informes, la PSU confirmó que no estaban incluidas en el memorando de entendimiento, sino que se ejecutaban como acciones conjuntas suplementarias.
109. La entrevista con la persona de contacto para el memorando de entendimiento aclaró que el acuerdo se había firmado con *Fondazione Caritas Roma* a fin de distribuir el excedente de alimentos, bebidas y medicamentos sin receta del Economato de la FAO, que se había clausurado en 2017. El memorando de entendimiento firmado específicamente con esa finalidad fue facilitado por Caritas Internationalis, que había dejado de colaborar en la aplicación del memorando. Caritas Internationalis es independiente de la *Fondazione Caritas Roma* y está reconocida como una entidad con carácter consultivo por la FAO. En 2014, ambas organizaciones efectuaron un intercambio de cartas a fin de reforzar su colaboración en los ámbitos de la difusión de conocimientos, la promoción y la comunicación, en particular la participación de la FAO en la campaña *One Human Family, Food for All* (Una sola familia de seres humanos y alimentos para todos), abogando por la aplicación de las Directrices voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, especialmente la formulación de propuestas de modelos de leyes marco, la movilización

conjunta de recursos y la armonización de las campañas internacionales y la visibilidad mutua<sup>49,50</sup>.

110. Otro ejemplo que cabe citar es el de la **Federazione Organismi Cristiani Servizio Internazionale Volontario (FOCSIV)**. Si bien este memorando de entendimiento se había firmado en 2017, los planes de enviar voluntarios italianos a Colombia, Guatemala, la República Unida de Tanzania y el Senegal no se concretaron. La FOCSIV requería la acreditación de la FAO, que no obtuvo hasta finales de 2019. Los dos primeros proyectos experimentales (en el Ecuador y el Perú) comenzaron en febrero de 2020, y el inicio de las primeras operaciones está previsto para finales de 2020. Por último, los procesos de diligencia debida y los exámenes de las propuestas de asociación no están debidamente documentados, lo que poco facilita que se siga aprendiendo de las enseñanzas adquiridas. Los registros disponibles sobre los acuerdos de asociación formalizados con las OSC en el buzón de archivo "SubCom-PC-Archive" del Comité sobre Asociaciones solo ofrecen información parcial de los procesos de examen.

---

<sup>49</sup> FAO (2005).

<sup>50</sup> A raíz de una entrevista con Caritas Internationalis, como sugiere el Oficial de enlace de la PSU, el evaluador independiente solicitó a la persona de la Unidad que actuaba como coordinadora que proporcionara más documentación sobre la aplicación del memorando de entendimiento con la *Fondazione Caritas Roma* a fin de evaluar los datos y otra información de carácter cuantitativo y cualitativo sobre la distribución de alimentos y otros productos. Sin embargo, la evaluación señala que el evaluador independiente no recibió ninguna respuesta, y no quedó del todo claro quién debía ser el evaluando.

La evaluación señala que, en junio de 2020, la base de datos sobre asociaciones bautizó finalmente a la asociación como "Fondazione Caritas Roma" en vez de "Caritas Internationalis" (como se denominaba anteriormente). En junio de 2020 probablemente se puso al día el informe sobre los progresos correspondiente a 2019, que proporcionaba información sucinta acerca de la asociación con la *Fondazione Caritas Roma*. La persona de contacto del asociado no había cambiado, siendo la misma que había indicado Caritas Internationalis. Los informes sobre los progresos correspondientes a 2017 y 2018 seguían asimismo incluyendo información sobre la *Fondazione Caritas Roma* y Caritas Internationalis.

### 3.4 Integración de temas transversales

#### **Resultado 16: La integración eficaz de las cuestiones de género en el diseño y aplicación de las iniciativas de colaboración desarrolladas se ha demostrado en cierta medida.**

111. Como se señala en la Evaluación de la labor de la FAO sobre cuestiones de género (2019), si bien la Organización se ha quedado rezagada en el establecimiento de colaboraciones con actores no estatales para promover cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer, hubo casos en algunos de los países visitados por el Equipo de evaluación sobre cuestiones de género en los que las OSC desempeñaban un papel cada vez mayor en la sensibilización y promoción de las cuestiones de género, tales como el acceso de las mujeres a la tierra y a los servicios informáticos, el empoderamiento económico de las mujeres vulnerables y la representación femenina en las organizaciones de agricultores y productores. Cabe citar los ejemplos del Paraguay, Guatemala, Mauritania, Túnez, Ghana, Kenya, Nepal, Georgia, Turquía y Kirguistán. La Estrategia reconoce explícitamente la igualdad de género entre los principios mutuos que deben sentar la base de las asociaciones de la Organización con las OSC en favor de la seguridad alimentaria y la mejora de los medios de vida. A nivel nacional, la evaluación señaló algunas iniciativas que incorporaban las cuestiones de género en la creación de asociaciones.
112. En los proyectos sobre el terreno de Caritas en **Cabo Verde** relacionados con la agricultura familiar, la mujer desempeñaba funciones tanto de tutora como de alumna. Las instituciones de crédito dedicadas a los microcréditos han impartido asimismo talleres para las mujeres a fin de equilibrar la tendencia que existe a que el hombre, en calidad de cabeza de familia, se encargue de los asuntos financieros. En algunos casos, para la aprobación de proyectos se exige una inclusión de la mujer de hasta el 70 %. La FAO ha dado ejemplo contratando mayoritariamente a personal local femenino e insistiendo en que, como mínimo, un 40 % de las mujeres y los jóvenes sean los beneficiarios de los proyectos. La asociación Morabi lleva a cabo este tipo de proyectos en algunas de las comunidades más vulnerables de Praia y Santo Antão. En el **Líbano**, la FAO organizó el curso especializado *Gender in Forestry* (las cuestiones de género en la actividad forestal), dirigido a representantes de OSC, municipios y el Ministerio de Agricultura. Más aún, la Organización garantizó la participación equitativa de representantes masculinos y femeninos en las reuniones y actividades de capacitación y sensibilización comunitarias. Por medio de las OSC, facilitó asimismo la participación directa de la mujer en la reforestación.
113. En el **Paraguay**, los aspectos de género se abordan mediante la colaboración con OSC que trabajan con grupos indígenas sobre la situación de la mujer y los jóvenes en las zonas rurales, especialmente las mujeres indígenas, y la seguridad y la soberanía nutricionales y alimentarias de la población rural. En el **Senegal**, como parte de los esfuerzos para promover el derecho al desarrollo de los pueblos indígenas, Ayuda en Acción y la FAO publicaron en 2016 el manual *Consentimiento libre, previo e informado: un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales*<sup>51</sup>. La FAO, en

---

<sup>51</sup> FAO (2016).

colaboración con AVSF, la FNPC y *Symbiose Sénégal*, ha posibilitado que 7 245 mujeres participen en la planificación del desarrollo de sus pueblos y la ejecución de actividades comunitarias de carácter económico, cultural y religioso mediante la plataforma de consulta que ofrecen los clubes *Dimitra*. En la **República Unida de Tanzania**, la Oficina de la FAO en el país ha llevado a cabo un ejercicio de análisis de la situación relativa a las cuestiones de género, en el que también se evaluó el nivel de integración de estas cuestiones en la formulación y ejecución de proyectos y programas, como parte de la mejora de la labor de género de la Representación de la FAO en la República Unida de Tanzania para 2020 y años venideros<sup>52</sup>. La plataforma de múltiples partes interesadas para las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional de la República Unida de Tanzania incorpora la perspectiva de género en cuanto uno de los diez principios para su aplicación.

**Resultado 17: Las consideraciones relativas a la adaptación y la resiliencia al cambio climático se integran en cierta medida en las asociaciones, con un enfoque explícito en el fomento de la sostenibilidad medioambiental.**

114. Los principios básicos de la Estrategia implican que deberían planificarse actividades de colaboración que fomenten la sostenibilidad económica, medioambiental y social. La evaluación encontró ejemplos de asociaciones formadas para la adaptación al cambio climático y la promoción de la sostenibilidad medioambiental. La Acción Contra la Desertificación se presentó en 2014 para ayudar a las comunidades locales, los gobiernos y la sociedad civil de Burkina Faso, Etiopía, Gambia, el Níger, Nigeria y el Senegal a combatir los efectos del cambio climático y la desertificación, promoviendo la gestión sostenible y la restauración de los bosques en zonas áridas y los pastizales. El Plan nacional de acción para la reducción y gestión de riesgos de catástrofes de la **República Democrática Popular Lao**, elaborado con apoyo técnico de la FAO, propugna las asociaciones intersectoriales para abordar la complejidad del cambio climático. A la luz de ello, se formaron asociaciones con grupos de agricultores y ONG como parte del Grupo de trabajo sobre la gestión de riesgos de catástrofes, contribuyendo así a los esfuerzos nacionales de adaptación al cambio climático y reducción del riesgo de catástrofe. Los miembros de este grupo están activos en las 17 provincias del país, lo que permite responder con mayor flexibilidad y rapidez a las necesidades urgentes de las comunidades afectadas por catástrofes. Entre 2014 y 2016 se elaboraron las directrices sobre la agricultura climáticamente inteligente de la **República Unida de Tanzania**, con arreglo a un enfoque multisectorial orientado a las asociaciones y bajo la dirección de un grupo de acción de múltiples partes interesadas compuesto por expertos en agricultura, medio ambiente, clima y desarrollo de los sectores público y privado, así como las OSC<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Este ejercicio forma parte de los requisitos mínimos básicos establecidos en la Política de equidad de género de la FAO para sentar las bases de la incorporación de las cuestiones de género. Forma parte asimismo del examen periódico para evaluar en qué medida la igualdad de género se ha incorporado en los proyectos y programas de la Representación de la FAO en la República Unida de Tanzania. Véase FAO (2019), p. 1.

<sup>53</sup> FAO (2017c).

**Resultado 18: Por lo que se refiere al debate público sobre los asuntos relativos a la gobernanza, los Textos fundamentales de la FAO proporcionan mecanismos para la participación de actores no estatales, incluidas OSC.**

115. Los actores no estatales y las ONG internacionales pueden asistir y participar en calidad de observadores a las sesiones de los órganos rectores y comités técnicos de la FAO, así como ser invitados a reuniones de expertos, conferencias y seminarios<sup>54</sup>. Algunos de estos asociados participan en el CSA, a través del MSC, y contribuyen a las negociaciones de sus realizaciones normativas. La FAO ha respaldado foros y plataformas de múltiples partes interesadas que establecen normas y estándares internacionales y fomentan una adopción de decisiones y un discurso normativo participativos a nivel mundial y regional. La Organización vela por la participación de las OSC en esas plataformas, como la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, el Código de Conducta para la Pesca Responsable y sus comités técnicos de Pesca, Agricultura y Forestal y conferencias regionales y organismos regionales tales como las comunidades económicas regionales de África. El Equipo de evaluación también halló ejemplos del apoyo de la FAO para la integración en las políticas nacionales de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, sobre la base de consultas participativas con las OSC. En los documentos de antecedentes para el Comité de Pesca de 2016 y 2018 se reconoció al Grupo de trabajo sobre pesca del CIP, y en el Comité de Pesca de 2014 se hizo una mención específica al alto nivel de participación de las organizaciones de pesca en pequeña escala en la aplicación de las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en el contexto de la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza<sup>55</sup>.
116. Mediante la promoción realizada por La Vía Campesina con el apoyo de la FAO y otros asociados, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó en septiembre de 2018 la **Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Campesinos y de Otras Personas que Trabajan en las Zonas Rurales**. La Vía Campesina publicó posteriormente, en marzo de 2020, un cuadernillo ilustrado sobre dicha declaración de las Naciones Unidas, popular entre sus miembros.

**Resultado 19. Las consideraciones de nutrición no se han incorporado debidamente en las asociaciones, aparte de algunas iniciativas destinadas específicamente a cuestiones relativas a la nutrición.**

117. La FAO logra la participación de las OSC en el debate mundial sobre cuestiones relativas a la nutrición a través de consultas en el marco del Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición y las Conferencias Internacionales sobre Nutrición (CIN), así como eventos mundiales como el Año Internacional de las Legumbres o el Simposio sobre el futuro de la alimentación. Sin embargo, estos esfuerzos no han conducido a ninguna asociación significativa con las OSC sobre cuestiones relacionadas con la nutrición. Aun así, existen grandes posibilidades de dar más relieve a los temas relativos a la nutrición en las futuras iniciativas de colaboración de la FAO. Un reciente acuerdo con la Alianza Mundial para la

---

<sup>54</sup> FAO (2017a), *Textos fundamentales*, Volumen II, sección M.

<sup>55</sup> FAO (2015a).

Mejora de la Nutrición ofrece la posibilidad de llevar a cabo una colaboración más activa para aumentar la disponibilidad de alimentos nutritivos en los países en desarrollo.

118. El Programa Hambre Cero del **Brasil** ha resultado eficaz para reducir la inseguridad alimentaria. Con una importante participación de la sociedad civil, sirve como modelo para otros países en el marco de la cooperación Sur-Sur. Se ha promovido el Consejo Nacional del Brasil de Seguridad Alimentaria y Nutricional, un organismo de coordinación normativa ubicado en la Oficina del Presidente, en cuanto modelo de integración de diversas esferas de política (como la protección social, la agricultura y la salud) para la erradicación del hambre. La FAO ha trabajado con el Brasil para difundir las mejores prácticas de alimentación escolar, nutrición y enseñanza, sobre la base de la experiencia que ha ido adquiriendo en la adquisición de alimentos.
119. En **Guatemala**, la FAO ha colaborado con la Asociación de Desarrollo Integral de Jóvenes Emprendedores (ADIJE)<sup>56</sup> para fomentar el uso de productos agrícolas sostenibles en la alimentación escolar. En **Kirguistán**, el proyecto de la FAO “Contrato social productivo/Cash Plus”, ejecutado junto con la Alianza de la Sociedad Civil para la Nutrición y la Seguridad Alimentaria, ha promovido los cultivos nutritivos y la educación nutricional entre los residentes de bajos ingresos de la región de Jalal-Abad. En la **República Democrática Popular Lao**, la iniciativa REACH es un proceso interinstitucional promovida por el Gobierno, que recaba la participación de las partes interesadas de los distintos sectores, como ONG internacionales, para atajar las causas de la desnutrición infantil y la inseguridad alimentaria.

---

<sup>56</sup> ADIJE presta servicios para la aplicación de prácticas de gestión de riesgos en las empresas agrícolas.



## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

**Conclusión 1. La Estrategia subraya el compromiso de la Organización de colaborar de forma continua con la sociedad civil en su labor programática, operacional, normativa y de promoción. Pese al número limitado de asociaciones formalizadas, se ha tendido cada vez más a una mayor colaboración con diversas entidades de la sociedad civil en las distintas esferas temáticas de trabajo de la FAO, especialmente en el ámbito técnico y descentralizado. La Organización debe aprovechar estos acuerdos y guiar eficazmente a sus unidades hacia colaboraciones estratégicas a largo plazo para lograr los ODS.**

120. Durante el período de evaluación (2013-19), se establecieron formalmente un total de 28 asociaciones con OSC, de las cuales 21 siguen activas, cinco están inactivas y dos se están examinando para su renovación. La evaluación señala que, desde 2013, **solo nueve de las 129 OSC reconocidas formalmente**<sup>57</sup> han suscrito un acuerdo de asociación por escrito con la FAO. Por otra parte, las divisiones técnicas y las oficinas descentralizadas de la Organización han procurado colaborar con entidades de la sociedad civil y son ejemplos positivos de la colaboración con las OSC, en profunda consonancia con los principales principios de la Estrategia. La FAO debería extraer lecciones útiles de estas esferas de trabajo para generar más soluciones de desarrollo que sean transformadoras y sostenibles.

**Conclusión 2. Pese a los progresos realizados desde 2013 y las oportunidades surgidas de la creciente contribución de las OSC a la consecución de los ODS, la mayoría de las asociaciones de la FAO con OSC no se han planificado estratégicamente y apenas se han integrado en los programas y planes de trabajo de la Organización. A fin de aprovechar plenamente el potencial de una acción mundial conjunta para la Agenda 2030, la FAO debe realizar un esfuerzo concertado para forjar asociaciones basadas en la demanda fundamentándose en la igualdad y la confianza mutua, encontrando OSC apropiadas, y recabando su colaboración, en cuanto asociados en el desarrollo en igualdad de condiciones a largo plazo, en lugar de la práctica que impera de contratar sus servicios para tareas e intervenciones de corta duración.**

121. Aunque las asociaciones de la FAO con OSC han cosechado, en cierta medida, ventajas mutuas, generalmente se han basado en acuerdos en que estas eran bien proveedoras de servicios o beneficiarias de actividades de desarrollo de la capacidad o transferencia de tecnología. La evaluación halló buenos ejemplos de cooperación fructífera; sin embargo la mayoría de las asociaciones de la FAO con la sociedad civil han sido oportunistas o casos puntuales en el contexto de iniciativas o programas especializados para abordar cuestiones o problemas específicos de desarrollo. Con la salvedad de las asociaciones forjadas en torno a un discurso e iniciativas de políticas mundiales que exigían la participación activa

---

<sup>57</sup> A fecha de febrero de 2020 se había otorgado carácter consultivo a nueve ONG internacionales; 43 gozaban de carácter consultivo especializado y, en reconocimiento de su cooperación, especialmente en el ámbito técnico, a 76 se les había otorgado carácter de entidad de enlace.

de la sociedad civil (como la introducción de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional), la mayoría de las contribuciones de las asociaciones no han tenido mucha visibilidad ni durabilidad una expirada la vigencia del acuerdo. La FAO debería considerar adoptar un enfoque más estratégico para la catalogación, búsqueda y planificación de asociaciones con OSC, que fomente la colaboración inclusiva y mutuamente ventajosa con miras a promover prácticas innovadoras y sostenibles de alimentación y agricultura y desarrollar la capacidad de las OSC y otras partes interesadas fundamentales.

**Conclusión 3. El método general de funcionamiento de los acuerdos de asociación parece limitarse a unos pocos modelos e instrumentos que no fomentan la colaboración basada en la demanda con OSC en cuanto asociadas en el desarrollo. La FAO debe considerar la posibilidad de mejorar sus procedimientos para entablar asociaciones ampliando sus diversos acuerdos e instrumentos de asociación con miras a facilitar una cooperación colaborativa mutuamente ventajosa.**

122. La Estrategia aspira a constituir un marco de colaboración y asociación con la sociedad civil. Al seleccionar a las OSC con las que habrá de trabajar, dice que la Organización deberá tener en cuenta el nivel de colaboración con otras instituciones y actores en el país, sus conocimientos técnicos y su capacidad de divulgación en zonas rurales<sup>58</sup>. Paradójicamente, los instrumentos de colaboración utilizados para gestionar estas asociaciones se han limitado sobre todo a cartas de acuerdo, que clasifican a los asociados externos dentro de una categoría amplia de "proveedores de servicios". Más aún, han surgido cuestiones de coedición y derechos de autor, así como una sensación en general de jerarquía entre la FAO y sus asociados, por ejemplo, cuando los resultados son para la Organización y no para ambas partes.
123. La intención inicial era que se ofreciera al personal de la FAO orientación sobre el establecimiento de asociaciones eficaces con las OSC. Sin embargo, en general se coincide en que los principales factores que limitan el éxito de los acuerdos de asociación con OSC en la FAO son la comprensión limitada del alcance de las políticas e instrumentos de la Organización relativos a dichas colaboraciones, unido, entre otros, a los escasos conocimientos de los ámbitos y niveles apropiados de interacción con las OSC, en función de diferentes razonamientos y métodos de funcionamiento. Los procesos largos y complejos, los procedimientos incoherentes y las tácticas poco sofisticadas (reactivas), combinados con enfoques de las asociaciones que evitan asumir riesgos, son mecanismos que protegen a la FAO frente al riesgo, pero que otorgan al personal y a la Organización escasa flexibilidad para interactuar con los asociados externos, limitando así las oportunidades de asociaciones fructíferas con la sociedad civil.

---

<sup>58</sup> FAO (2013a).

**Conclusión 4. Los esfuerzos de creación de asociaciones no se sustentan en un sistema eficaz de orientación y gestión de los conocimientos que pueda servir como plataforma institucional de mejores prácticas y enfoques debidamente documentados para el fomento de las asociaciones y la colaboración.**

124. Si bien la estrategia estipulaba la creación de un sistema de seguimiento y evaluación orientado a los resultados, el actual sistema de presentación de información, en particular la base de datos de SharePoint sobre las asociaciones formalizadas, resulta inadecuado para medir el desempeño y la eficacia de las iniciativas de asociación. Además de la orientación bastante general sobre la integración de las asociaciones en los marcos de programación por países y una oferta limitada en lo que se refiere a cursos de formación en línea, las oficinas en los países no tienen acceso a materiales de orientación ni a una base de conocimientos concebida adecuadamente para aprovechar las mejores prácticas y los resultados de las iniciativas de asociación. La FAO necesita establecer un sistema para la evaluación y el seguimiento estrictos de los esfuerzos de asociación a fin de ayudar a la Organización a mejorar la calidad de sus asociaciones y a introducir cambios en la aplicación de la Estrategia sobre la base de la información recabada. Este sistema respondería asimismo a la solicitud formulada recientemente por los órganos rectores de la FAO de realizar una evaluación de los progresos en comparación con los objetivos y centrarse en las repercusiones sobre el terreno, los beneficios conseguidos, las dificultades encontradas, el intercambio de experiencias y enseñanzas adquiridas y las limitaciones de las asociaciones y para la aplicación de la Estrategia.

## 4.2 Recomendaciones

Criterios de calificación	Posible repercusión			Urgencia (años)		
	Alta	Media	Baja	< 0,5	0,5-1	1-2
1. Velar por la catalogación y planificación estratégica de las posibles asociaciones						
2. Participar en iniciativas de múltiples partes interesadas, yendo más allá de las asociaciones bilaterales						
3. Examinar y proseguir la elaboración de mecanismos y procesos de asociación						
4. Mejorar el sistema de seguimiento y gestión de los conocimientos						

**Recomendación 1. La Estrategia debería continuar sirviendo de marco para la colaboración de la FAO con la sociedad civil en las esferas amplias de la seguridad alimentaria y el desarrollo del sector agrícola, facilitando una colaboración asentada en valores compartidos y asociaciones basadas en la demanda que se fundamenten en la igualdad, la confianza, la inclusión y los beneficios mutuos.**

**i) En cada esfera técnica de trabajo, la PSU debería guiar a las divisiones técnicas de la FAO en la realización de un análisis de las oportunidades y posibles ventajas mutuas de introducir las OSC en sus principales líneas de trabajo, centrarse en las asociaciones que movilicen una combinación apropiada de conocimientos, recursos y activos para cumplir objetivos institucionales y la Agenda 2030.**

**ii) Cada país en que se ejecuta un programa debería llevar a cabo una catalogación de los actores no estatales pertinentes y un análisis de dónde y cómo la colaboración basada en la demanda con ellos podría contribuir a los objetivos del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y los marcos de programación por países. Según se estipula en la Estrategia, la PSU debería redoblar sus esfuerzos para ayudar a las oficinas descentralizadas en la ejecución de esas actividades de catalogación.**

125. La Agenda 2030, con su compromiso de no dejar a nadie atrás, insta a esforzarse en establecer asociaciones sólidas. Para responder al nuevo paradigma de desarrollo, en el que la sociedad civil ya no solo es un instrumento de desarrollo, sino también un asesor técnico, la FAO deberá expandir su colaboración con actores no estatales, en particular OSC, y enfocarse en el fomento de asociaciones centradas en la inclusión y la igualdad, cuyo objetivo sea encontrar soluciones comunes y obtener ventajas mutuas e ir más allá del intercambio de información y las consultas a fin de abrazar una participación eficaz, el empoderamiento mutuo y el deseo de colaboración con miras a erradicar el hambre y la inseguridad alimentaria. La PSU debería proporcionar orientación tanto a las divisiones técnicas como a las oficinas en los países para la catalogación y búsqueda de posibles oportunidades de asociación y su concreción eficaz. Asimismo, debería prestar apoyo en forma de asesoramiento sobre el establecimiento y mantenimiento de un diálogo regular y

la ampliación de las consultas con los asociados de la sociedad civil, así como el diseño y puesta en marcha de asociaciones e iniciativas de colaboración.

**Recomendación 2. En el contexto de la Agenda 2030, la FAO debería considerar la posibilidad de expandir su colaboración en redes y mecanismos eficaces de asociación de múltiples partes interesadas, yendo más allá de los acuerdos de asociación bilaterales.**

**i) La FAO debería mostrarse más receptiva a las crecientes oportunidades de asociación, especialmente cuando se trate de aplicar la Agenda 2030 y promover el establecimiento de iniciativas de múltiples partes interesadas encaminadas a la colaboración inclusiva y eficaz con la sociedad civil y otros actores para lograr los ODS.**

**ii) Las oficinas en los países de la FAO deberían evaluar las complementariedades y sinergias con la labor de otros actores en el desarrollo en ámbitos prioritarios del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Aprovechando las ventajas comparativas de la FAO, las oficinas en los países podrían elegir liderar o participar en la formación de asociaciones de múltiples partes interesadas entre OSC, organismos de las Naciones Unidas y demás actores en el desarrollo en ámbitos prioritarios de dicho marco de cooperación.**

126. La organización debería tomar las medidas necesarias para **reforzar las sinergias a todos los niveles**, haciendo que la FAO se abra a la colaboración con todos los actores pertinentes y persiguiendo al mismo tiempo colaboraciones **adecuadas al propósito y asociaciones** de valores compartidos. La FAO podría considerar las siguientes condiciones previas al determinar los niveles de una colaboración basada en la demanda con asociados, de conformidad con el principio de subsidiariedad: a) que el área en cuestión no entre dentro del ámbito de la Sede de la FAO (competencia de la oficina en el país); b) las oficinas en los países no pueden lograr de manera suficiente los objetivos de la acción propuesta (necesidad); c) la Sede de la FAO puede, por tanto, ejecutar con más éxito la acción debido a su alcance o sus efectos (valor añadido).

**Recomendación 3. La FAO debería examinar y adoptar un enfoque coherente para el fomento de los acuerdos de asociación, simplificar sus procesos y reconsiderar sus instrumentos de colaboración con las OSC a fin de garantizar que las salvaguardias sean proporcionales al nivel y el alcance de dicha cooperación.**

**i) A este respecto, la FAO podría aprovechar las oportunidades para innovar y utilizar como base y ampliar las mejores prácticas y los modelos actuales que puedan servir de fundamento para la creación de un portal oficial de ventanilla única mediante el cual poder interactuar con los asociados (potenciales).**

ii) La recién establecida PSDU debería estar suficientemente organizada y equipada para gestionar la posible demanda y ejercer su función de la forma más objetiva y eficaz posible<sup>59</sup>.

iii) La FAO podría estudiar las circunstancias en las que una carta de acuerdo y el uso solamente de un marco de una rendición de cuentas en virtud de una carta de acuerdo se consideran suficientes para lograr los objetivos de la Organización sin necesidad de acuerdos de asociación adicionales o diferentes, como los contraídos en virtud de la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales.

127. La Estrategia indica que es crucial involucrar a las redes y organizaciones con la representación más amplia posible. La FAO debe utilizar las herramientas y conocimientos técnicos de que disponga para lograr una mejor calidad, una mayor rendición de cuentas y transparencia. A fin de favorecer la integridad, la apertura, la transparencia y la rendición de cuentas podría utilizarse un **portal de ventanilla única**. Facilitaría una colaboración inclusiva, transparente y simplificada y ayudaría a mejorar la eficiencia, garantizando al mismo tiempo que se respeten las normas y los reglamentos. El portal podría incluir asimismo **procedimientos de diligencia debida y de aprobación conexos** adaptados al nivel de riesgo que presenten las asociaciones en cuestión. En este sentido, la FAO podría considerar la posibilidad de delegar facultades relacionadas con la selección inicial y la evaluación del riesgo en las oficinas (sub)regionales y las oficinas en los países siempre y cuando el examen de la diligencia debida no revele riesgo alguno para la Organización. Debería reforzarse el proceso de evaluación *ex ante* y de diligencia debida mediante un análisis retrospectivo basado en índices de referencia del rendimiento, con indicadores relacionados con el logro de las contribuciones a los ODS, el cumplimiento por parte de los asociados de la sociedad civil de sus compromisos y el valor aportado por estas asociaciones. La FAO podría asimismo considerar enfoques más flexibles que ofrezcan medios adicionales de colaboración con las OSC, tal vez para casos especiales (por ejemplo, en relación con la transferencia de conocimientos o habilidades). Esto podría conllevar un enfoque menos formal si la relación no estuviera estructurada como una "asociación", sino como un "intercambio de conocimientos", un diálogo o una interacción.
128. Al decidir acerca de los mecanismos de asociación propuestos, podrían considerarse las siguientes disposiciones del *Manual Administrativo de la FAO*, en particular cuando el proveedor de servicios se denomine **asociado en la ejecución**.
129. *Modalidad de implementación a través de asociados operacionales*. La descripción del propósito de la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales se solapa con la definición de "asociación" de la Organización<sup>60</sup>. Podría utilizarse cuando exista una ventaja indudable para la FAO de lograr y fomentar la durabilidad de los

---

<sup>59</sup> Se compone de dos funcionarios (un P-3 y un P-2) y dos empleados eventuales, a saber, un consultor (contrato COF.LOC) y otro contratado mediante un ASP. Durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2019 y el 30 de junio de 2020, el mismo equipo recibió un total de 641 solicitudes de selección. El presupuesto ajeno al personal asignado para 2020 asciende a 40 000 USD, destinados a actividades de diligencia debida. Desde marzo de 2020, la PSDU rinde cuentas a la Directora General Adjunta Bechdol. Sin embargo, la evaluación señala que, pese al cambio en la línea de responsabilidad, los puestos de la PSDU y el presupuesto ajeno al personal se mantienen en la PSU (antigua PSP).

<sup>60</sup> FAO (2012a; 2013a).

resultados, sobre la base de objetivos comunes y definidos conjuntamente en el marco de los distintos proyectos. Se trata de un enfoque estructurado que culmina en un acuerdo de colaboración, un instrumento jurídicamente vinculante en el que se describen las funciones y responsabilidades de la FAO y los asociados operacionales, así como otras condiciones para la colaboración. Conlleva un examen de la debida diligencia de los asociados operacionales no estatales recomendados y sus subcontratistas a fin de garantizar que la neutralidad e imparcialidad de la Organización no se vean comprometidas.

130. *Carta de acuerdo.* A lo largo de los años, la FAO ha desembolsado grandes cantidades de dinero a las OSC en virtud de cartas de acuerdo. Si bien es útil, este instrumento conlleva riesgos para la transparencia, la rendición de cuentas y, en definitiva, la eficiencia de la Organización en el desempeño de sus labores básicas. En primer lugar, relega a la sociedad civil a la función de proveedora de servicios y, si se emplea en términos amplios, añade el riesgo de perpetuar la "dependencia" de la sociedad civil de los recursos de donantes. Su duración máxima de 18 meses a menudo se corresponde con un alcance y efectos limitados. En la evaluación se señala que, cuando la selección de un proveedor de servicios en virtud de una carta de acuerdo se descarte por un proceso anterior, tal como la firma de un acuerdo de asociación, podrían sobrevenir la discontinuidad o el riesgo de daño moral. El funcionario autorizado que firme la carta de acuerdo debe verificar una decisión previa, al tiempo que asume plena responsabilidad, con arreglo a las normas la sección 507 de Manual Administrativo, de la selección y de su aprobación, entre otros aspectos. La FAO debería estudiar cuándo y en qué circunstancias una carta de acuerdo y el uso solamente de un marco de rendición de cuentas en virtud de una carta de acuerdo se consideran suficientes para lograr los objetivos de la FAO sin necesidad de acuerdos de asociación adicionales o diferentes, como la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales. La evaluación señala la utilidad de este ejercicio, debido especialmente a que, por ejemplo, la prevención de conflictos de interés y la observancia del código de ética en las contrataciones tal vez no se apliquen exactamente igual que en la firma de cartas de acuerdo y acuerdos de asociación.

**Recomendación 4. La FAO debería mejorar su evaluación del valor y las repercusiones de las asociaciones en curso y pasadas, y aprovechar las mejores prácticas que se hayan determinado y extraer enseñanzas con miras a formular las orientaciones más recientes para introducir enfoques de colaboración e iniciativas de asociación eficaces, realizando las actualizaciones necesarias para la ejecución de la Estrategia.**

**i) Con arreglo a las disposiciones inicialmente propuestas para la aplicación de la Estrategia, la PSU debería reforzar considerablemente su sistema de seguimiento de las asociaciones, asegurarse de que se introduzcan las actualizaciones oportunas en la base de datos sobre las asociaciones y elaborar herramientas para medir la eficacia de estas últimas.**

**ii) Además de reforzar su sistema de seguimiento, la PSU debería evaluar las repercusiones y ventajas de las asociaciones y los desafíos enfrentados, con fines de rendición de cuentas y aprendizaje. La información resultante debería incluirse en los materiales de orientación y los productos de conocimientos, así como en los informes que se presenten regularmente**

**al Comité del Programa de la FAO y otros mecanismos de información, tal como el informe sobre la ejecución del programa, los exámenes a mitad de período y los informes sobre los recursos, las asociaciones y el impacto.**

131. La FAO debería intensificar sus esfuerzos de seguimiento y no limitarse a mencionar simplemente las actividades y realizaciones, así como centrarse en obtener datos objetivos para ayudar a evaluar los resultados en materia de desarrollo y los efectos de las iniciativas de asociación. Esto proporcionaría información inestimable a la Administración de la Organización para determinar las formas más eficaces de asociarse con OSC. Como parte de su proceso institucional de aprendizaje y rendición de cuentas, la FAO debería asegurarse de medir el desempeño, las repercusiones y los resultados de la colaboración con OSC, adaptar esta colaboración cuando sea necesario a fin de garantizar que cumpla la finalidad y los objetivos previstos, y elaborar materiales de orientación y productos de conocimientos pertinentes para guiar a las unidades de la Organización en la formulación y ejecución de iniciativas de asociación.
132. Debería establecerse un sistema eficaz para elaborar una base de datos objetivos sobre las iniciativas de colaboración que hayan tenido éxito y sobre mejores prácticas a fin de ayudar a la FAO a mejorar la calidad de sus asociaciones. Esta información podría utilizarse para realizar las puestas al día y mejoras que sean necesarias para la ejecución de la Estrategia. Deberían reforzarse los actuales mecanismos de presentación de informes, en particular el informe bienal para el Comité del Programa sobre asociaciones y los informes sobre los progresos de cada asociación, incorporando una evaluación detallada de los progresos en comparación con los objetivos, las repercusiones sobre el terreno, los beneficios conseguidos, las dificultades encontradas, el intercambio de experiencias, las enseñanzas adquiridas y las limitaciones de las asociaciones o para la aplicación de las estrategias acordadas.



## Referencias

- Asamblea General de las Naciones Unidas.** 1998. *Arreglos y prácticas para la interacción de las organizaciones no gubernamentales en todas las actividades del sistema de las Naciones Unidas*. Informe del Secretario General, A/53/170. (También disponible en: <https://digitallibrary.un.org/record/259709>).
- Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial.** 2015. *Ley de Fomento al Establecimiento, Recuperación, Restauración, Manejo, Producción y Protección de Bosques en Guatemala – PROBOSQUE*. Decreto número 2 – 2015. Ciudad de Guatemala: Congreso de la República de Guatemala. (Disponible también en: <http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2015/pdfs/decretos/D02-2015.pdf>).
- CIP.** 2016. *Manual Popular de las Directrices sobre la Gobernanza de la Tierra, la Pesca y los Bosques: Guía para la promoción, la aplicación, el monitoreo y la evaluación*. Roma: Grupo de Trabajo de Tierras del Comité Internacional de Planificación para la Soberanía Alimentaria (CIP). (Disponible también en <http://www.foodsovereignty.org/wp-content/uploads/2016/06/manual-popular-esp.pdf>).
- DAES (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas).** 1992. *Programa 21: el programa de acción de las Naciones Unidas desde Río*. Río de Janeiro (Brasil): Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (Disponible también en <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21sptoc.htm>).
- FAO.** 2002. *Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas*. Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/y4544s/y4544s00.htm>).
- FAO.** 2005. *Directrices voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional*. Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-y7937s.pdf>).
- FAO.** 2011. *Manual Administrativo de la FAO*. Capítulo V , Propiedades y Servicios, sección 507 – Cartas de Acuerdo. Roma.
- FAO.** 2012a. *Estrategia institucional de la FAO en materia de asociaciones*. Roma.
- FAO.** 2012b. *Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional*. Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/i2801s/i2801s.pdf>).
- FAO.** 2013a. *Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil*. Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-i3443s.pdf>).
- FAO.** 2013b. *Directrices para garantizar una representación equilibrada de la sociedad civil en las reuniones y procesos de la FAO*, Roma. (Disponible también en <http://www.fao.org/3/a-au892s.pdf>).
- FAO.** 2013c. *Directrices para garantizar una representación equilibrada de la sociedad civil en las reuniones y procesos de la FAO*, Roma, FAO (disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-au892s.pdf>)
- FAO.** 2013d. *Directrices para garantizar una representación equilibrada de la sociedad civil en las reuniones y procesos de la FAO*, Roma, FAO. (También disponible en: <http://www.fao.org/3/a-au892s.pdf>)
- FAO.** 2014a. *Boletín n.º 2014/14 del Director General: Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the review of financial*

*and other agreements (Examen de las asociaciones con actores no estatales y composición del Comité sobre Asociaciones y el Subcomité para el examen de acuerdos financieros y de otro tipo).* Roma.

**FAO.** 2014b. *Boletín n.º 2014/13 del Director General: Procedures for the preparation, clearance and signature of Agreements* (Procedimientos de preparación, autorización y firma de acuerdos). Roma.

**FAO.** 2015a. *Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en el contexto de la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza.* Roma. (disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-i4356es.pdf>).

**FAO.** 2015b. *Manual Administrativo de la FAO.* Capítulo VII – Modalidades operacionales, sección 701 – Modalidad de implementación a través de asociados operacionales. Roma.

**FAO.** 2017a. *Textos fundamentales de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-mp046s.pdf>).

**FAO.** 2017b. *Directrices voluntarias para la gestión sostenible de los suelos.* Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-i6874s.pdf>).

**FAO.** 2017c. *Climate-smart Agriculture Guidelines for the United Republic of Tanzania: A country-driven response to climate change, food and nutrition insecurity* (Directrices sobre agricultura inteligente en base al clima para la República Unida de Tanzania: una respuesta impulsada por los países al cambio climático, la alimentación y la inseguridad nutricional). Roma. (También disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i7157e.pdf>).

**FAO.** 2017d. *Publicaciones de la FAO. Estrategia y guía práctica, Departamento de Comunicación corporativa, División de Publicaciones (OCCP),* Roma (también disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i7429s.pdf>).

**FAO.** 2019a. *Código Internacional de conducta para el uso y manejo de fertilizantes.* Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/ca5253es/ca5253es.pdf>).

**FAO.** 2019b. *Gender Stocktaking report for FAO Tanzania* (Informe de análisis de la situación relativa a las cuestiones de género para la Representación de la FAO en la República Unida de Tanzania). Dar es Salam.

**FAO.** 2020. *Cluster evaluation of FAO's contribution to the Pastoralist Knowledge Hub* (Evaluación de grupo de la contribución de la FAO al Centro de conocimiento pastoril). Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/CA8460EN/>).

**FAO y OMS.** 2014. *Declaración de Roma sobre la Nutrición.* Documento final de la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición, Roma, 19-21 de noviembre de 2014. (Disponible también en <http://www.fao.org/3/a-ml542s.pdf>).

**FAO y Ayuda en Acción.** 2016. *Consentimiento libre, previo e informado: un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales.* Roma. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-i6190s.pdf>).

**FIDA.** 2019. *Senegal: Country Strategic Opportunities Programme (2019–2024)* (El Senegal: Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (2019-24)) Roma: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (Disponible también en <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/EB-2019-126-R-18.pdf>).

**Naciones Unidas.** 1945. *Carta de las Naciones Unidas y Estatuto de la Corte Internacional de Justicia.* Art. 2(7). San Francisco. (Disponible también en <https://www.un.org/es/charter-united-nations/index.html>).

**Naciones Unidas** (sin fecha) Reto del Hambre Cero [en línea]. Roma.

<https://www.un.org/zerohunger/es/content/pathways-zero-hunger>

**PNUD**. 2019. *Documento del programa para el Senegal (2019-2023)*. DP/DCP/SEN/3. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (también disponible en:

<https://digitallibrary.un.org/record/1636226?ln=en#record-files-collapse-header>).

**PMA**. 2020. *Food Security Cluster 2020–22 Strategic Plan* (Plan estratégico para 2020-22 del Grupo de seguridad alimentaria). Roma: Programa Mundial de Alimentos. (Disponible también en:

<https://fscluster.org/news/food-security-cluster-strategic-plan>).

## Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
1	Abdou Aziz Sow	Coordinador de proyectos	<i>Projet Agriculture Irriguée et Développement Economique des Territoires Ruraux (Podor-Sénégal)</i>
2	Abdou Badiane	Consultor de nutrición	FAO
3	Abdoul Karim Dosso	Director de programas	<i>Energy For Impact</i>
4	Abdoulaye Niokane	Coordinador nacional de proyectos del PMASA	FAO
5	Adboulaye Didi Diouf	Presidente del Comité directivo del Marco de programación por países de la FAO, 2019–2023	Ministerio de Finanzas y Presupuesto del Senegal
6	Adilet Jumabekov	Agricultor	Kemin, provincia de Chuy
7	Ahujia Vinod	Representante de la FAO	Oficina de la FAO en Mongolia
8	Aitkul Burkhanov	Director	Asociación de usuarios de los bosques y la tierra de la República Kirguisa
9	Alberto Broch	Secretario General de COPROFAM	Confederación Nacional de Trabajadores de la Agricultura (CONTAG)
10	Alberto Chinchilla	Representante	ACICAFOC
11	Alejandra Vega Rodriguez	Especialista técnica superior en tierras y en las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional; coordinadora del Equipo técnico	FAO
12	Alessandra Lunas	Presidenta de FETAGRO	<i>CONTAG Women</i>
13	Alfredo Bruges	Especialista en SyE, encargado de la presentación del informe anual	Oficina de la FAO en Colombia
14	Aliou Gueye	Coordinador de escuelas de campo de agricultores	<i>Réseau National des formateurs en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs (RNF/GIPD)</i>
15	Alioune Watt	Oficial de proyectos de SyE: 1 000 cisternas para el Sahel	FAO
16	Aliya Ibraimova	Directora	<i>CAMP Alattoo</i>
17	Almeida Insfrán, Benicia	Consultora nacional sobre pueblos indígenas	FAO
18	Amacodou Diouf	Expresidente	<i>Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement (CONGAD)</i>
19	Amadou Kanoute	Director	<i>Institut Panafricain pour la citoyenneté, les consommateurs et le développement (CICODEV)</i>

20	Ana Loureiro	Consultora especialista nacional en estrategias productivas inclusivas y empresas rurales	FAO
21	Ana Pinto de Moura	Profesora	Interlocutora de la Universidade Aberta con la Oficina de Información para Portugal y la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa
22	Andrea Dell'Angelo	Presidente	<i>Association for International Solidarity in Asia (ASIA)</i>
23	Andrea Florence	Defensor de los derechos humanos	Antiguo empleado de Amnistía Internacional
24	Andrea Lorena Butto Zarzar	Antigua empleada de <i>MDA Women</i>	<i>Programa de Documentação da Trabalhadora Rural; Secretária de Desenvolvimento Territorial MDA</i> Universidad Federal Rural de Pernambuco
25	Andro Khetereli	Director	Movimiento agrario de Georgia
26	Angeline Munzara	Asesora superior	WVI
27	Antonio Cerca Miguel	Oficial de enlace	Oficina de Planificación del Ministerio de Agricultura/ <i>Comissão Nacional Combate Desperdício Alimentar</i>
28	António Montalvão Machado	Secretario General	ADRAT <i>Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega</i>
29	Anwar Haddad	Presidente	Asociación del Dátil de Jordania (JODA)
30	Arfang Ndour	Experto en SyE	<i>Fonds National de Développement Agro-sylvo-pastoral</i>
31	Aristides Santos	Presidente	CONTAG
32	Asel Kuttubaeva	Directora	<i>PF Community Development Alliance</i>
33	Ashok Bahadur Singh	Director ejecutivo	FIAN
34	Asli Ocal	Representante	La Vía Campesina
35	Atoumane Kane	Experto en pastoreo	ONG AVSF
36	Aura Marina Cumes	Asistente de programas	FAO
37	Babacar Samb	Representante en el país	<i>Carrefour International</i>
38	Barka Dieng	Presidente	RNF/GIPD
39	Bassirou Diagne	Oficial de SyE, proyecto del PMASA	FAO
40	BB Thapa	Director ejecutivo	Federación de ONG de Nepal
41	Beqa Dzadzamia	Coordinador nacional de proyectos	FAO
42	Bharati Pathak	Presidenta	Federación de Usuarios de los Bosques Comunitarios de Nepal (FECOFUN)
43	Binod Saha	Asistente del Representante de la FAO	FAO
44	Bouchra Halawani	Especialista en proyectos agrícolas	CONCERN
45	Caio Galvão de França	Secretario superior	Ministerio de Agricultura
46	Carolina Santos Nino	Coordinadora de proyectos de OSC	FAO
47	Caroline Von Gayl	Oficial de programas	FAO
48	Cesar Galvan	Agrónomo nacional	FAO

49	Chadi Mohanna	Director	Departamento de Desarrollo Rural y Recursos Naturales del Ministerio de Agricultura
50	Chanthalath Pongmala	Representante Adjunto de la FAO (Programa)	FAO
51	Chanthavisouk, Chintana	Asesor nacional, Centro de Emergencia para la Lucha contra las Enfermedades Transfronterizas de los Animales	Oficina de la FAO en la República Democrática Popular Lao
52	Cheikh Christophe Gueye	Antiguo Asistente del Representante de la FAO	FAO
53	Cheikh Omar Ba	Director ejecutivo	<i>Initiative Prospective Rurale</i>
54	Cheikh Sadibou Pene	Exportaciones agrónomas, Proyecto de resiliencia al clima	FAO
55	Cheikh Samb	Secretario ejecutivo	<i>Association des Producteurs de Banane de la Vallée du fleuve Gambie (APROVAG)</i>
56	Cheikh Thioune	Experto en SyE	FAO
57	Christelle Nickie Assogba	Coordinadora de proyectos	<i>Mer et Monde (Sénégal)</i>
58	Clemen Gamboa	Asociado de programas	FAO
59	Coronel Baba BA	Asesor técnico	Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible
60	Coumbaly Diaw	Coordinadora regional de proyectos de microjardinería, Milan Dakar	FAO
61	Cristina Amaro da Costa	Catedrática y miembro de CONSAN	Politécnico de Viseu / mecanismo académico de la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa
62	Danielle Laferte	Oficial principal encargada de la formulación de programas	<i>Carrefour International</i>
63	Darren Williamson	Director de Operaciones	<i>RedR Australia</i>
64	Darya Alekseyeva	Oficial	FAO
65	Datusikie Ampilan	Director ejecutivo	<i>Magungaya Mindanao, Incorporated, Filipinas</i>
66	Demba Sow	Coordinador nacional de proyectos: Apoyo a la difusión y aplicación de las Directrices voluntarias	FAO
67	Denise Musni	Oficial de proyectos	ANGOC
68	Derly Aldana Quiceno	Coordinadora de proyectos, GCP/GLO/347/MUL	Oficina de la FAO en Colombia
69	Diego Recalde	Representante Adjunto de la FAO (Programa)	FAO
70	Dina Lopez	Oficial de Cooperación Sur-Sur	FAO
71	Dinara Rakhmanova	Asistente del Representante de la FAO	Oficina de la FAO en la República Kirguisa
72	Dragan Angelowsky	Asesor técnico (jefe de equipo del Programa)	FAO
73	Dulclair Sternadt	Oficial de asociaciones	FAO

74	Eberto Díaz	Coordinador de la representación de La Vía Campesina en Colombia (miembro de FENSUAGRO)	La Vía Campesina
75	Edoardo Calza Bini	Consultor sobre asociaciones	FAO
76	Ek Raj Chhatkuli	Director ejecutivo	<i>Forum for Community Upliftment System (FOCUS)</i>
77	Elhadj Faye	Director de Programas	ENDA PRONAT
78	Elhadj Thierno Cisse	Secretario ejecutivo	CNCR
79	Elmer Barrios	Director Ejecutivo y representante jurídico	ADIJE (regional)
80	Estrella Penunia	Secretaria General	AFA
81	Fabiana Villa Alves	Representante	<i>Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)</i>
82	Fady Asmar	Director de proyectos de SALMA	FAO
83	Fatou Mbaye	Consultora sobre protección social, coordinadora de cuestiones de género	FAO
84	Faustina Alvarenga	Representante	Articulación de Mujeres Indígenas del Paraguay (MIPY)
85	Fernando Rodrigues	Contable	Banco Nacional de Desarrollo del Brasil (BNDES)
86	Foday Swaray	Director en el país	Ayuda en Acción Sierra Leona
87	Francesca Guarascio	Oficial	FAO
88	Francisco Sarmiento	Jefe de Oficina, Oficina de Información para Portugal y la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa	FAO
89	George Antun	Director en el país, Líbano, y asesor regional de programas	MERCY CORPS
90	Geraldine Cordinet	Consultora nacional del Proyecto SRB	FAO
91	Givanilson Silva	Asesor presidencial	CONTAG
92	Gokarna Rupakheti	Secretario	FIAN
93	Gora Ndiaye	Fundador de la granja de agroecología "Kaydara"	<i>Jardins d'Afrique</i>
94	Gregorio Velasco Gil	Coordinador Centro de conocimiento pastoril	FAO
95	Guilherme Brady	Jefe de Unidad PSUF PSU	FAO
96	Gulnaz Kaseeva	Jefa de Oficina	Asociación pública <i>Agrolead</i>
97	Hamdiatou Diallo	Director técnico	FNPC
98	Hamza Obied	Director de proyectos	CONCERN
99	Hans Lind	Miembro de la Junta Directiva	<i>WeEffect</i>
100	Hari Bahadur K.C	Secretario conjunto	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Ganadero
101	Hauser Sharon	Directora de Formulación de Programas, Calidad y Promoción	<i>Save the Children Vietnam</i>
102	Hayat, Nasar	Representante de la FAO	FAO
103	Ibrahima Faye	Asociada de programas	FAO

104	Ibrahima Gano	Coordinadora de programas	SOCODEVI
105	Ibrahima Yade	Presidenta	CONGAD
106	Ignacio Martin Eresta	Especialista superior en el Diálogo estratégico sobre las políticas	FAO
107	Imam Diallo	Facilitador de escuela de campo para agricultores	RNF/GIPD
108	Imanbekova Ainura	Presidenta	Unión de Cooperativas de la República Kirguisa
109	Inoguchi, Akiko	Oficial forestal	FAO
110	Irene Maria Hoffmann	Secretaria	Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura de la FAO
111	Isabelle Demers	Directora de campo	<i>Mer et Monde (Senegal)</i>
112	Isseur Dieye Dia	Director de género	CNCR
113	Janet Martires	Oficial de proyectos	Yakap Kalikasan
114	Janybek Beishenaliev	Agricultora	Kemin, provincia de Chuy
115	Jasmine Magtibay	Asistente de programas	FAO
116	Javier Lautaro Medina	Miembro de la Junta, Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial	Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP)
117	Javier Sanz Alvarez	Oficial de programas	REU de la FAO en Georgia
118	Jean Michel Waly Sene	Director de programas	ENDA PRONAT
119	Jeanes, KevinWayne	Asesor técnico principal	FAO
120	Jean-Luc POIRIER	Consultor de gestión estratégica	UPA-DI
121	Jeffrey Campbell	Director	FAO
122	Jerome Faucet	Representante en el país	Cruz Roja de Alemania
123	Joana Dias	Coordinadora	Actuar/CONSAN
124	Jonathan Davies	Coordinador mundial de tierras secas/Asesor superior de agricultura	UICN
125	Jorge Meza	Representante de la FAO	FAO
126	José Luís Coelho Silva	Diplomático	Ministerio de Relaciones Exteriores de Portugal
127	Jose Luiz Fernandez	Antiguo Representante de la FAO en Filipinas	FAO
128	José Renato de Castro Cesar	Profesor, <i>Universidade Federal de São João del-Rei</i> (UFSJ)	Fundação Nacional do Índio - FUNAI / UFSJ
129	Joseph Schechla	Facilitador, Comité Internacional de Planificación para la Soberanía Alimentaria, región del Cercano Oriente y el Norte de África Coordinador, Red por los Derechos a la Vivienda y a la Tierra – Coalición Internacional del Hábitat (HIC)	HIC
130	Josil Murray	Consultor del Programa de la FAO-FLEGT de la UE para Asia y el Pacífico	FAO
131	Juan Fidel Rodriguez	Asistente de programas nacionales	FAO
132	Juliana Millán	Presidenta	Red Nacional de Agricultura Familiar (RENAF)



133	Kader AKA	Jefe de la División de Pastoreo	Ministerio de Ganadería y Producción Animal
134	Kader Fanta Ngom	Consultora y jurista especialista en tierras	Proyecto ASAM
135	Kajsa Johansson	Asesora estratégica	WeEffect
136	Kaori Abe	Oficial de asociaciones	FAO
137	Kapinga, Natalie	Especialista nacional en SyE	FAO
138	Katerina Poberezhna	Coordinadora de proyectos	FAO
139	Katya Mascarenhas Neves Sancha	Asistente ejecutiva	FAO
140	Kayan Jaff	Oficial superior de políticas	FAO
141	Kazuyuki Fujiwara	Oficial de asociaciones	FAO
142	Kimambo, Stella	Oficial de programas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición	FAO
143	Korzenszky, Anna	Consultora sobre agricultura familiar y asociaciones	FAO
144	Krishna Pant	Jefe de equipo, proyecto CCA de la FAO	FAO
145	Kyial Tilebaeva	Supervisora	Organización de mujeres rurales de Taaiy, Chui Oblast
146	Kyialbek Temishev	Especialista de programas	PMA
147	Laur Brun	Asesora de SyE	ENDA PRONAT
148	Laura Lorenzo	Directora	Foro Rural Mundial
149	Laura Simeoni	Oficial	FAO
150	Lautaro Viscay	Secretario	Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar del MERCOSUR
151	Lazarova, Ekaterina	Oficial de recursos humanos	FAO
152	Le Huy Tran	Representante	Asociación de Productos forestales de Binh Dinh
153	Leonardo Otoniel Delgado Méndez	Director general y representante jurídico	FEDECOVERA (regional)
154	Leopold Sarr	Experto	FIDA
155	Lilian Rahal	Experta	Ministerio de Desarrollo Social/Ministerio de la Ciudadanía
156	Lina Franco	Representante	Instituto Paraguayo del Indígena (INDI)
157	Lina Gonçalves	Presidenta de Morabi	Cooperativa microfinanciera de Morabi
158	Linda Gagnon	Directora de programas	SUCO
159	Lira Kasymbekova	Jefa de Unidad	Ministerio de Agricultura, Industria Alimentaria y Mejora
160	Lorenza Benítez	Representante	Abordaje Intercultural del Plan Nacional de Reducción de Pobreza
161	Luca Di Paoli	Director – Colombia	Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo
162	Luiz Facco	Asistente	CONTAG
163	Luka Vukadinovic	Oficial de enlace	FAO
164	Madiodio Niasse	Exdirector	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra

165	Maguette Ndiaye	Presidente del Comité directivo del Marco de programación por países de la FAO 2013-17	Ministerio de Finanzas y Presupuesto
166	Mai Bac My	Vicedirectora de Cooperación internacional	Sindicato de agricultores de Viet Nam (VNFU)
167	Makhfousse Sarr	Asistente del Representante en el país, oficial de programas en el país	FAO
168	Malick Ba	Director ejecutivo	ONG SYMBIOSE
169	Malick Ndiaye	Coordinador de proyectos	FAO
170	Mamadou Cissokho	Presidente honorario	ROPPA
171	Mamadou Sonko	Experto en asuntos humanitarios y resiliencia	FAO
172	Mame Ndiobo Diene	Experto en políticas e instituciones/Coordinador de proyectos de resiliencia climática	FAO
173	Mamuka Meskhi	Asistente del Representante en Georgia	FAO
174	Manuel Claros Oviedo	Consultor sobre asociaciones	FAO
175	Manuel Pinheiro	Presidente	Región demarcada de Vinho Verde
176	Manuela Urrego	Antigua Directora de la Dirección de Intervención Territorial	Agencia de Renovación del Territorio (ART)
177	Marcos Cavalcante	Coordinador de Inclusión productiva	BNDES
178	Marcos Rodriguez Fazzone	Especialista superior en agricultura familiar y mercados inclusivos	FAO
179	María Luisa Duarte	Representante	Organización Kuña Aty (Indígena)
180	Maria Pastores	Especialista en seguridad alimentaria y nutricional nacional	FAO
181	Mariam Jorjadze	Directora	Asociación ELKANA
182	Mariana Seremet	Agricultora y jefa de SCO	Gradina Moldovei
183	Marianne Jane Naungayan	Oficial de proyectos	Coalición asiática de organizaciones no gubernamentales para la reforma agraria y el desarrollo rural (ANGOC)
184	Marie-Annick Taillon	Oficial de programas	SOCODEVI
185	Marika Bokuchava	Especialista nacional en el marco institucional y regulador (veterinaria e inocuidad alimentaria)	FAO
186	Marina Almeida	Secretaria General	Caritas CV
187	Marina Molino Lova	Representante en el país	Fondazione AVSI
188	Marlene D. Ramirez	Secretaria General	Asociación Asiática para el Desarrollo de Recursos Humanos en Zonas Rurales - Secretaría
189	Marlene Ramirez	Secretaria General	Asociación Asiática para el Desarrollo de Recursos Humanos en Zonas Rurales
190	Martin Woldop-Bosien	Coordinador	MSC del CSA
191	Martina Buonincontri Hernandez	Coordinadora de asociaciones para la resiliencia	FAO
192	Maryam Rahmanian	Representante del MSC en el CSA	MSC del CSA

193	Maurice Saade	Representante de la FAO	FAO
194	Mauro Conti	Presidente	Secretaría del CIP
195	Maya Nehme	Directora ejecutiva	Iniciativa de reforestación del Líbano (LRI)
196	Maynor Estrada	Representante Adjunto de la FAO (PROGRAMA)	FAO
197	Mayra Vazquez Lopez	Asistente ejecutiva	FAO
198	Mborow, Beatha	Oficial de tierras	FAO
199	Meder Seitkasymov	Jefe de Oficina	Unidad del Centro ecológico regional de Asia central en Bishkek
200	Michela Espinosa Reyes	Especialista superior en nutrición y lucha contra la malnutrición	FAO
201	Modou Fanta Mbow	Oficial de información y educación	RNF/GIPD
202	Modou Mboup	Asesor técnico	Ministerio de Agricultura y Equipo Rural
203	Mouhamadou Leye	Director nacional	CECI
204	Moussa Balde	Coordinador nacional	ONG AVSF
205	Moussa Sabaly	Presidente	FNPC
206	Moustapha Dia	Coordinador	<i>Réseau Billital Marobé</i>
207	Mukhabbat Mamadalieva	Agricultora y jefa de SCO	Zan va Zamin
208	Muttasim Al Hayari	Director del Programa de gestión de los recursos naturales	JOHUD
209	Nadjirou Sall	Presidente	CNCR
210	Nafissatou Seck	Coordinadora de tierras	<i>Association des Femmes Juristes du Sénégal (AJS)</i>
211	Nathaly Soumahoro	Directora de programas y políticas/Seguimiento y evaluación	Ayuda en Acción Senegal
212	Ndeye Yacine Ndour Badiane	Coordinador nacional de proyectos, SAGA Senegal	FAO
213	NdeyeYandé Ndiaye	Oficial del programa de tierras	AJS
214	Ndiakhate Fall	Coordinador del África occidental	La Vía Campesina
215	Nemo Andrade Amaral	Asistente	Confederación Nacional de Trabajadores de la Agricultura (CONTAG)
216	Ngouye Camara	Presidente	<i>Fédération Yakaar Niani Wulli</i>
217	Nguyen Song Ha	Asistente del Representante de la FAO (Programa)	FAO
218	Nguyen, Thaianh	Oficial nacional de proyectos sobre el cambio climático y el desarme, la desmovilización y la reintegración	FAO
219	Nguyenphuong, Oanh	Especialista en operaciones	FAO
220	Nora McKeon	Representante del MSC en el CSA	MSC del CSA
221	Omar Diouf	Antiguo coordinador de proyectos de ProAct	FAO
222	Oumar Barry	Experto en operaciones	FAO
223	Oumar Syll	Coordinador de proyectos de API	FAO
224	Pablo Frere	Secretario ejecutivo	Redes Chaco

225	Pablo Manzano Baena	Antiguo coordinador del Centro de conocimiento pastoril	FAO
226	Padam Upreti	Representante	Sociedad para la Comunidad y el Desarrollo Rural (CARDSN)
227	Padungtod, Pawin	Coordinador técnico superior	FAO
228	Patrica Castillo	Directora de programas	Ayuda en Acción (mundial)
229	Patricia R. Sfeir	Directora de programas	Servicios de Desarrollo Económico y Social y del Medio Ambiente (SEEDS International)
230	Monica Petri	Coordinadora de proyectos	FAO
231	Phan Luc	Representante	VIPA/Asociación de Aves de Corral de Viet Nam
232	Phouttasinh	Coordinador	Red de agricultores de Lao/AFA
233	Rafael Umbrero	Especialista en SyE	FAO
234	Rami Lakkis	Presidente	Organización para los Estudios y la Capacitación del Líbano (LOST)
235	Rande Bayate	Director ejecutivo	Silangang Dapit sa Habagatang Sidlakang Mindanao (SILDAP) (Filipinas)
236	Ricardo Alex Salomão da Luz	Oficial del Departamento de Pesca	Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente de Cabo Verde
237	Rita Kawand	Coordinadora general	Asociación de permacultura SOILS, Líbano
238	Rodolfo Gonzalez Greco	Secretaría para América Latina y el Caribe del CIP (con función política)	MOCASE (La Vía Campesina)
239	Sally Berman	Oficial de asociaciones	FAO
240	Salustiana Caballero	Representante	SUNU, Acción Intercultural
241	Sandra Bermudez	Especialista en OSC, proyecto GCP/GLO/347/MUL, Oficina de la FAO en Colombia	FAO
242	Santiago Mazo	Consultor de proyectos con la sociedad civil	FAO
243	Sara Rocha	Oficial técnico	ReAlimentar (Actuar) - CONSAN
244	Serena Ferrari	Especialista en pastoreo	FAO
245	Sérigne Mbacké Hane	Coordinador de la Plataforma de asociados técnicos y financieros del G50	PNUD
246	Sérigne Segnane	Especialista en gestión medioambiental	<i>Conseil National de Concertation des Ruraux (CNCR)</i>
247	Shahzod Avazov	Oficial de SyE	FAO
248	Shrawan Adhikary	Oficial de programas	FAO
249	Sindhu Prasad Dhungana	Secretario conjunto; División de Planificación, Seguimiento y Coordinación	Ministerio de Bosques y Medio Ambiente
250	Singvilay, Olayvanh	Asesor agrícola nacional	FAO
251	Solange Matta Saade	Representante Adjunto de la FAO (Programa)	FAO
252	Somsak Pipoppinyo	Representante de la FAO	FAO

253	Sophie Grouwels	Oficial	FAO
254	Sundar Baniya	Coordinador de seguimiento y documentación	Foro nacional de derechos de tierra (NLRF)
255	Ta Huong Thu	Gestión de concesiones/ Oficina de Viet Nam	<i>Save the Children</i>
256	Talal Alfayez	Oficial de relaciones gubernamentales y de enlace	FAO
257	Tamar Toria	Director ejecutivo	Asociación de agricultores de Georgia
258	Tamara Palisduran	Asistente del Representante de la FAO (Programa)	Oficina de la FAO en Filipinas
259	Tammi Jonas	Coordinador regional	Comité Internacional de Planificación para la Soberanía Alimentaria (CIP) – región de Asia y el Pacífico
260	Theresia Massoy	Oficial de agricultura	Oficina de la FAO en la República Unida de Tanzania
261	Tran Duc Manh	Coordinador de reducción de riesgos de catástrofes (RRC)	Alianza Internacional <i>Save the Children</i>
262	Tran, Tuan Anh	Coordinador nacional de seguimiento y evaluación	FAO
263	Triani Claudio	Oficial de programas regionales	<i>Save the Children</i>
264	Tudor Robu	Asistente del Representante de la FAO	Oficina de la FAO en Moldova
265	Tulahi, Charles	Representante Adjunto de la FAO (Programa)	Oficina de la FAO en la República Unida de Tanzania
266	Tunga Bhadra Rai	Coordinador nacional	Federación de Nacionalidades Indígenas de Nepal
267	Ursula Zacarias	Coordinadora sobre temas de género	Oficina de la FAO en el Brasil
268	Veronica Patricia Chicas Martinez	Especialista en género y pueblos indígenas	FAO
269	Victoria Medina	Facilitadora regional	Red Margaridas
270	Wafaa Ramadneh	Coordinadora nacional de programas	FAO
271	Wilberto Carrascal	Representante jurídico	Fundación Jóvenes Visionarios
272	Yacine Cisse	Asistente de comunicaciones	FAO
273	Yoro Idrissa Thiouye	Asesor de políticas agrícolas	<i>Conseil National de Concertation des Ruraux (CNCR)</i>
274	Yovani Alvarado	Director	UTZ CHE (nacional)
275	Zakaria Sambakhé	Director nacional	Ayuda en Acción Senegal
276	Zulma Fonseca	Directora de Nutrición	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

## **Anexos**

Anexo 1. Mandato

Anexo 2. Estudio de síntesis de la evaluación

Los anexos pueden descargarse a través del siguiente enlace: <http://www.fao.org/evaluation/es/>.